

Koetun oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen  
väliset yhteydet – *pitkittäistutkimus fuusioiden kontekstissa*

Linda Amanda Virtanen  
Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Sosiaalitieteiden laitos  
Sosiaalipsykologia  
Pro Gradu -tutkielma  
Marraskuu 2020



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Sosiaalitieteiden laitos
Tekijä/Författare – Author Linda Amanda Virtanen		
Työn nimi / Arbetets titel – Title Koetun oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen väliset yhteydet – <i>pitkittäistutkimus fuusioiden kontekstissa</i>		
Oppiaine / Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia		
Työn laji/Arbetets art – Level Pro Gradu -tutkielma	Aika/Datum – Month and year Marraskuu 2020	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 85 + 8
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Tutkimuksessa tutkitaan prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen kaksisuuntaiseksi oletettua yhteyttä organisaatiofuusion kontekstissa. Tarkastelun alla on myös ristiriitaisen samastumisen edellä mainittua molemminsuuntaista yhteyttä moderioiva vaikutus. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä yllä kuvatuista yhteyksistä, joita ei aiemmin olla tutkittu pitkittäisaineistolla eikä fuusioiden kontekstissa, ja näin ollen tutkielmassa pyritään tuottamaan uutta tietoa myös muuttujien välisistä ajallisista yhteyksistä. Tutkielman teoreettisena taustana toimii sosiaalisen identiteetin lähestymistapa, jonka kautta organisaatiofuusiot voidaan mieltää sosiaalista identiteettiä ja sen mahdollistavaa samastumista muokkaavana prosessina. Lisäksi taustateoriana on ryhmään kiinnittymisen malli, jossa korostuu oikeudenmukaisuuden samastumista voimistava vaikutus.</p> <p>Tutkielman aineisto muodostaa osan laajemmasta tutkimushankkeesta, joka tarkasteli Tampereen korkeakouluyhteisön muotoutumista ja henkilöstön sopeutumista muutoksiin. Käytetty kahden kyselykierroksen aineisto on kerätty vuosina 2019–2020. Ensimmäinen kyselykierros toteutettiin fuusion voimaan astumisen alussa ja toinen kierros vajaan vuoden kuluttua tästä. Käytetyssä pitkittäisaineistossa oli yhteensä 1108 vastaajaa Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston henkilökunnasta. Keskeisimpänä tutkimusmenetelmänä oli hierarkkisesti toteutettu ristiviiveellinen regressioanalyysi, jonka avulla testattiin asetettuja hypoteeseja. Moderaatiohypoteeseja tarkasteltiin myös visuaalisesti sekä interaktiosuorien kulmakertoimien avulla. Lisäksi aineistoa ja muuttujia tarkasteltiin muun muassa faktorianalyysin ja korrelaatioanalyysin keinoin. Pääanalyysit toteutettiin myös käyttämällä lähtöorganisaatiota taustamuuttujana.</p> <p>Tulokset tukevat oletusta prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen kaksisuuntaisesta yhteydestä: sekä prosessin oikeudenmukaisuudella että organisaatioon samastumisella on toisiinsa voimistava vaikutus. Lisäksi ristiriitainen samastuminen moderoi tilastollisesti jokseenkin merkitsevästi prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen suuntaavaa yhteyttä, mutta ei päinvastaista yhteyttä. Lähtöorganisaation kontrollointi kuitenkin häivyttää havaitun moderaation pois. Vaikka ristiriitainen samastuminen ei täysin oletetun lailla moderoinut tarkasteltuja yhteyksiä, havaitaan sillä olevan suoria vaikutuksia prosessin oikeudenmukaisuuteen ja organisaatioon samastumiseen. Lisäksi prosessin oikeudenmukaisuus vaikuttaa laskevasti ristiriitaiseen samastumiseen.</p> <p>Aiemmassa tutkimuksessa on keskitytty oikeudenmukaisuuden kokemuksen organisaatioon samastumiseen vaikuttavaan yhteyteen, vaikka myös toisen suuntaisen yhteys on teorian tasolla noteerattu. Tässä tutkimuksessa syvennettiin ymmärrystä näiden muuttujien välisestä suhteesta tuomalla empiiristä näyttöä organisaatioon samastumisen vaikutuksesta prosessin oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Lisäksi havaitut ristiriitaisen samastumisen ajalliset vaikutukset viittaavat siihen, että ristiriitaisuutta ja identiteetin johdonmukaisuuden vaikutuksia on syytä tarkastella lisää suhteessa oikeudenmukaisuuteen ja samastumiseen fuusiokontekstissa. Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että myös lähtöorganisaatioiden väliset erot ja niiden vaikutukset on myös syytä noteerata sekä tutkimuksessa että käytännönkin tasolla. Tulokset alleviivaavat henkilöstön oikeudenmukaisen kohtelun ja toisaalta myös identiteetin johtamisen merkitystä niin organisaatiofuusioiden suunnittelussa kuin niiden läpiviennissä.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Organisaatioon samastuminen Ristiriitainen samastuminen Prosessin oikeudenmukaisuus Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa Ryhmään kiinnittymisen malli Organisaatiofuusiot		

## Sisällys

1. Johdanto	1
2. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa	5
2.1 Sosiaalisen identiteetin teoria	6
2.2 Itsensä kategorisoinnin teoria	7
3. Organisaatioon samastuminen	9
3.1 Ristiriitaisen samastumisen käsite	12
3.2 Organisaatioon samastuminen fuusioiden kontekstissa	15
4. Koettu oikeudenmukaisuus organisaatioissa	17
4.1 Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet	17
4.2 Menettelytapojen ja prosessin oikeudenmukaisuuden käsitteet	18
5. Oikeudenmukaisuuden, samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen suhde	21
5.1 Oikeudenmukaisuuden vaikutus samastumisen kokemukseen	22
5.2 Samastumisen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen	24
5.3 Ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus	25
6. Tutkimushypoteesit ja -tavoitteet	29
7. Aineisto ja menetelmät	31
7.1 Käytetyt mittarit ja taustamuuttujat	33
7.2 Faktorianalyysi ja summamuuttujat	34
7.3 Analyysimenetelmät	37
7.4 Aineiston soveltuvuus valituille menetelmille	40
8. Tulokset	43
8.1 Alustavat tarkastelut	43
8.2 Pääanalyysit	46
8.3 Tippumisanalyysit	52
9. Pohdinta	55
9.1 Tutkimustuloksien suhteutus aiempaan tutkimukseen ja teoriaan	55
9.2 Tutkimuksen rajoitteet ja vahvuudet	62
9.3 Käytännön sovellettavuus ja jatkotutkimus	66
9.4 Lopuksi	73

Lähteet

Liitteet

# 1. Johdanto

Erilaiset organisaatiofuusiot ylittävät helposti uutiskynnyksen ja saamme usein lukea uutisotsikoita niin kansainvälisistä kuin kotimaisistakin yritysten yhdistymisistä. Yksistään Suomessa on viime vuosien aikana nähty useita yritysfuusioita, mutta toisaalta myös erilaisten julkisten instituutioiden yhteensulautumisia. Viime vuosikymmenen isoimpia julkisen puolen organisaatioiden fuusioita Suomessa on ollut muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön fuusio sekä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden fuusio. Toisaalta koulutuksellisten instituutioiden kenttää on myös ravisteltu esimerkiksi Aalto yliopiston syntyfuusion myötä. Aivan viimeisin tapaus, johon tässäkin tutkimuksessa pureudutaan tarkemmin, on vuodelta 2019, jolloin Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto fuusioituivat uudeksi säätiöyliopistoksi. Kyseinen fuusio on noussut useasti uutisotsikoihin esimerkiksi Helsingin Sanomissa ja myös sosiaalisen median puolella on osallisten toimesta käyty kiivasta väantöä fuusion toteuttamisesta ja sen tuomista muutoksista (esim. Harju, 8.2.2018).

Yliopistofuusioiden taustalla on usein sama tarve, kuin muidenkin organisaatioiden fuusioissa: tarve on tehostaa resurssien käyttöä, kehittää toimintaa sekä vastata kentällä esiintyvään kilpailuun (Harman & Harman, 2008). Myös Cartwrightin ja Cooperin (1995) mukaan fuusioiden keskeisimmiksi tavoitteiksi nousevat nimenomaan taloudelliset ja kilpailulliset edut alati muuttuvassa maailmassa. Fuusiot kuitenkin koettelevat merkittävästi sekä organisaatioita itseään että niiden työntekijöitä, ja monesti asetettuja tavoitteita ei yrityksistä huolimatta saavuteta (Cartwright & Schoenberg, 2006). Vuosituhannen vaihteessa arviointiin, että puolet tai peräti kolme neljästä fuusiosta epäonnistuu taloudellisissa ja strategisissa tavoitteissaan (Cartwright & Schoenberg, 2006; Marcks & Mirvis, 2001). Kuluneen vuosikymmenien aikana useat tutkijat ovat tutkimuksissaan tarttuneet aiheeseen. Organisaatiotutkimuksen piirissä keskeiseksi viestiksi on noussut kritiikki siitä, että fuusioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa usein unohtuvat niiden inhimilliset vaikutukset (Terry, 2001).

Organisaatiot koostuvat aina ihmisistä, ja siellä missä on ihmisiä, on aina myös sosiaalisia ilmiöitä, joilla voi olla yllättävän keskeinen rooli fuusioiden taloudellisen ja strategisen onnistumisen kannalta. Sosiaalipsykologisen organisaatioiden tutkimuksen vahvuus piileekin siinä, että keskeisenä tarkastelun kohteena on organisaatiofuusioiden ja -muutosten

taloudellisten ja strategisten tilastojen taakse jäävä inhimillisempi ja sosiaalisempi kokemus työyhteisöjä haastavassa tilanteessa (Cartwright & Schoenberg, 2006). Keskeinen lähtökohta organisaatiofuusioiden tutkimukselle tästä näkökulmasta katsottuna on organisaatioon samastumisen tutkimusperinne, jossa korostuu organisaatiota kohtaan koettu yhteenkuuluvuuden tunne ja tämän keskeisyys siinä, miten organisaatioiden työntekijät sopeutuvat fuusion tuomiin muutoksiin. Lyhyesti sanottuna organisaatioon samastumisella tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsen ottaa organisaation osaksi minäkäsitystään eli yksilö ikään kuin määrittelee omaa identiteettiään organisaatioon kuulumisen kautta (Ashforth & Mael, 1989). Käsite on johdettu sosiaalisen identiteetin lähestymistavasta, jolla on sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa pitkät perinteet. Sosiaalisella identiteetillä viitataan yksilön tietoisuuteen siitä, että hän kuuluu johonkin sosiaaliseen ryhmään, ja että yksilö kokee tämän ryhmäjäsenyyden itselleen ja oman minäkäsityksensä kannalta merkitykselliseksi (Tajfel & Turner, 1979). Samastumisen kokemus puolestaan mahdollistaa tämän sosiaalisen identiteetin (Rousseau, 1998). Kattavassa sosiaalista identiteettiä organisaatioiden monipuoliseen kontekstiin soveltavassa teoksessaan Haslam (2004) kiteyttää sosiaalisen identiteetin lähestymistavan olevan perusteellisin teoreettinen viitekehys organisaatioon samastumisen ja organisaatioista kumpuavan sosiaalisen identiteetin tutkimuksessa.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa nivoo sosiaali- ja organisaatiopsykologisen tutkimuksen tiukasti yhteen. Organisaatiot ovatkin mitä oivallisin konteksti erilaisten ryhmäilmiöiden ja sosiaalisen identiteetin tarkasteluun; organisaatiot koostuvat monista, niin virallisista kuin epävirallisistakin, sosiaalisista ryhmistä, jotka voivat nousta yksilön minäkäsityksen kannalta merkityksellisiksi. Tutkijat korostavat, että organisaatioon samastumisen käsite tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden ymmärtää sekä yksilö- että ryhmäpsykologisia ilmiöitä ja prosesseja organisaatioissa (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003.) Organisaatioon samastumisen käsitteen kautta voidaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja kokemuksia organisaatioiden kontekstissa tavalla, joka ei muuten olisi mahdollista tai se olisi kovin yksiulotteista.

Tutkimuksien perusteella painottuu organisaatioiden keskeisyys yhtenä sosiaalisen identiteetin lähteenä. Organisaatioista kumpuavan sosiaalisen identiteetin on havaittu olevan monille yksi keskeisimmistä identiteeteistä oman minäkäsityksen kannalta, joissain tapauksissa jopa tärkeämpi kuin esimerkiksi sukupuoleen, ikään, etnisyyteen tai kansallisuuteen liittyvät identiteetit (Hogg & Terry, 2001). Van Dick (2004) esittää, että organisaatioiden merkitys samastumisen lähteenä korostuu entisestään aikana, jolloin kaikki

ympäröivässä maailmassa tuntuu olevan muutoksessa ja murroksessa. Samastumisen kautta pyritään löytämään jotain pysyvää ja kestävää ihmisen minäkäsityksen kannalta; samastumalla johonkin sosiaaliseen kohteeseen voidaan tyydyttää niitä keskeisiä ja inhimillisiä tarpeita kuulua johonkin ja kokea itsensä hyväksytyksi (Pratt, 1998).

Organisaatioiden työntekijät usein ymmärtävät, että muutos organisaatioissa on vääjäämätöntä (Rousseau, 1998), mutta samaan aikaan fuusiot usein kuitenkin laskevat työntekijöiden kokemaa samastumista organisaatiota kohtaan (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004a).

Organisaatiofuusiot vaikuttavatkin tähän samastumisen tunteeseen muokkaamalla samastumisen kohteena olevaa organisaatiota. Organisaatiofuusiot voidaan käsittää eräänlaisena olemassa olevaa sosiaalista identiteettiä ja samastumista uhkaavana tilanteena (van Dick, Ullrich & Tissington, 2006). Koska organisaatioon samastuminen tutkimuksien perusteella näyttäytyy positiivisena tekijänä, niin organisaation toiminnan kuin työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, tutkijat ovat tutkimuksissaan keskittyneet siihen, kuinka tukea organisaatioon samastumista fuusion pyörteissä.

Sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa on saatu vankkaa tukea menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteydestä organisaatioon samastumiseen (Tyler & Blader, 2003). Ilmiö on havaittu myös organisaatiofuusioita koskevissa tutkimuksissa (Gleibs, Mummendey & Noack, 2008; Lipponen, Olkkonen & Moilanen, 2004). Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan lisäksi toisena tämän tutkielman keskeisenä lähtökohtana on niin kutsuttu ryhmään kiinnittymisen malli, joka nivoo oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja sosiaalisen samastumisen tutkimusta yhteen. Toisaalta tutkimuskentällä on aika ajoin nostettu esiin näkökulma, jonka mukaan oikeudenmukaisen toiminnan ja samastumisen suhde ei välttämättä olisi näin yksioikoinen. Sosiaaliseen identiteettiin liittyvä teoretisointi antaakin myöten myös toisen suuntaiselle yhteydelle – yhteydelle organisaatioon samastumisesta oikeudenmukaisuuden kokemuksiin tarkoittaen (Lind & Tyler, 1988, s. 232; Lipponen ym., 2004). Kyseinen näkökulma on kuitenkin empiirisissä tutkimuksissa toistaiseksi jäänyt vaille suurempaa huomiota, ja muun muassa tähän pyritään käsillä olevan tutkimuksen kautta saada vastauksia.

Sosiaalinen identiteetti ja siihen liittyvät ilmiöt ovat moninaisia ja yksistään organisaatioon samastumiseen keskittyminen voi antaa vaillinaisen kuvan organisaatioiden todellisesta luonteesta; ne voivat herättää henkilökunnassa monen suuntaisia ja joskus ristiriitaisiakin tuntemuksia ja ajatuksia. Organisaatioon samastumisen tutkimus on ensisijaisesti hallinnut alan tieteellisiä julkaisuja, mutta viime vuosien aikana niin kutsuttu ristiriitainen tai

ambivalentti samastuminen on kasvattanut kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa. On ymmärretty, että ihmisten kokemukset, ajatukset ja tunteet omaa ryhmäänsä kohtaan voivat saada mitä moniulotteisempia muotoja, eikä suinkaan aina kyse ole siitä, että yksilö johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti tuntee itsensä osaksi organisaatiota tai ylipäänsä jotakin sosiaalista ryhmää (Kreiner & Ashforth, 2004). Mielenkiintoiseksi ristiriitaisen samastumisen tekee se, että tuoreissa tutkimuksissa sillä on havaittu olevan muokkaava vaikutus moniin organisaatioon samastumiseen ja tähän liittyvien ilmiöiden sekä käyttäytymisen välisiin yhteyksiin (Schuh ym., 2016).

Fuusiot ovat sosiaalipsykologisesta näkökulmasta erittäin mielenkiintoisia tutkimuskohteita, sillä muutokset organisaatiossa vaikuttavat mitä suurimmassa määrin niin koko organisaation toimintaan kuin sen henkilöstöönkin. Tässä tutkielmassa keskitytään henkilöstön kokemuksiin kahden yliopiston fuusiota koskevassa prosessissa. Kvantitatiivisen pitkittäisaineiston avulla tarkastellaan fuusioprosessin oikeudenmukaisuuden kokemusten ja organisaatioon samastuminen molemminsuuntaista suhdetta toisiinsa. Edellä mainittua yhteyttä ei olla aiemmin tutkittu pitkittäisaineistolla eikä fuusioiden kontekstissa. Pyrkimyksenä onkin tuoda empiiristä näyttöä esitetystä kaksisuuntaisesta yhteydestä teoreettisten perustelujen rinnalle ja siten monipuolistaa ymmärrystä koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen ilmiöiden ajallisesta luonteesta organisaatioissa. Lisäksi tutkielman keskeisenä tavoitteena on tarkastella ristiriitaisen samastumisen ajallisia vaikutuksia sekä kytkeä kyseinen käsite organisaatiofuusioiden tutkimusperinteeseen. Teorian pohjalta kiinnostus on etenkin ristiriitaisen samastumisen havaitussa moderoivassa vaikutuksessa, jota on aiemmin tutkittu vain poikkileikkausasetelmasta käsin. Teoriaan perustuen ristiriitaisen samastumisen oletetaan moderoivan organisaatioon samastumisen ja koetun oikeudenmukaisuuden kaksisuuntaista yhteyttä. Tarkastelemalla ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta organisaatioon samastumisen rinnalla, syvennetään ymmärrystä samastumisen luonteesta ja sen vaikutuksesta organisaation ja henkilökunnan toimintaan.

Tutkielma etenee seuraavanlaisesti; ensimmäiseksi käydään yleisesti läpi tutkielman teoreettiset peruslähtökohdat, jotka kytkeytyvät sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan. Tämän jälkeen vuorossa on organisaatioon samastumisen, ristiriitaisen samastumisen ja koetun oikeudenmukaisuuden käsitteiden tarkempi esittely. Ennen tutkimushypoteeseja esitellään vielä edellä mainittuja käsitteitä ja lähtökohtia yhdistävää teoriaa ja tutkimusta, jolloin keskiössä on organisaatioon samastumisen ja koetun oikeudenmukaisuuden vastavuoroisten yhteyksien lisäksi ristiriitaisen samastumisen moderoivan vaikutuksen

teoreettinen perustelu. Tutkimushypoteesien kautta edetään tutkielman aineiston ja valittujen tutkimusmenetelmien esittelyyn sekä varsinaisten tulosten raportointiin. Tutkielman loppupohdinnassa saatuja tuloksia tulkitaan ja suhteutetaan aiemmin esiteltyyn teoriaan ja tutkimukseen. Lopuksi käydään läpi mahdollisia tutkimuksellisia puutteita ja tutkimuksen onnistumisia, arvioidaan jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä käydään läpi tutkielman keskeiset johtopäätökset.

## **2. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa**

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä teoreettisista lähestymistavoista sosiaalipsykologian tutkimuskentällä. Sen perusta muodostuu kahdesta itsenäisestä, mutta toisiaan täydentävistä teorioista: sosiaalisen identiteetin teoriasta ja itsensä kategorisoinnin teoriasta. Näkökulmana lähestymistavassa on yksilön minäkäsityksen ja ryhmäkäyttäytymisen välinen suhde. (Hogg & Terry, 2001.) Keskeisenä argumenttina puolestaan on se, että ryhmäjäsenyys ja itsensä määrittelevä eri sosiaalisten ryhmien kautta vaikuttaa keskeisesti yksilön käyttäytymiseen (Haslam, 2004, s. 17). Alkujaan sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa on sovellettu lähinnä ryhmienvälisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen. Sen kautta on selitetty erilaisia sosio-kognitiivisia ilmiöitä, kuten ryhmien välillä esiintyvää ennakkoluuloisuutta ja stereotypioita. (Hogg & Terry, 2001.) Lähestymistapa on kuitenkin hedelmällinen myös eri konteksteissa erilaisten ryhmän sisäisten prosessien selittämisessä (Reicher, Spears & Haslam, 2010).

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan kannalta keskeisiä käsitteitä ovat sosiaalinen identiteetti ja sen mahdollistava sosiaalinen samastuminen. Sosiaalisen identiteetin perustana voidaan pitää erilaisia sosiaalisia kategorioita, joihin yksilö kokee kuuluvansa ja joiden kautta yksilö määrittelee itseään. (Hogg & Terry, 2001.) Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa toimii tämän tutkielman kannalta keskeisen organisaatioon samastumisen viitekehyksenä ja aineistossa havaittuja ilmiöitä ja prosesseja tulkitaan sosiaalisen identiteetin linssin läpi. Jotta samastumista voidaan ymmärtää, on ensin hahmotettava käsitteen lähtökohdat ja se, mitä sosiaalisella identiteetillä ylipäänsä tarkoitetaan (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).



Seuraavaksi esitelläänkin sekä sosiaalisen identiteetin teoria että itsensä kategorisoinnin teoria perusoletuksineen ja prosesseineen.

## 2.1 Sosiaalisen identiteetin teoria

Sosiaalisen identiteetin teoria on Tajfelin ja Turnerin 1970-luvulla kehittämä teoria ryhmien välisistä suhteista. Teorian perustana toimii Tajfelin ja hänen kollegoidensa niin kutsuttu minimaalisten ryhmien koesarja, jonka tavoitteena oli selvittää ne yksinkertaisimmat ehdot, joiden täytyessä ryhmien välillä esiintyy oman sisäryhmän suosimista ulkoryhmän kustannuksella. (Tajfel & Turner, 1979.) Keskeisenä päätelmänä koesarjasta oli, että jo pelkkä tietoisuus eri ryhmäkategoriosta ja omasta ryhmäjäsenyydestä voi johtaa sisäryhmää suosivaan ja ulkoryhmää syrjivään käyttäytymiseen. Ilmiölle haettiin selitystä sosiaalisen identiteetin aktivoitumisesta ja tutkimuksen havaintojen pohjalta hahmoteltiin sosiaalisen identiteetin teoriaa. (Haslam, 2004, s. 17–21.)

Sosiaalisen identiteetin teorialla pyritään laajasti ymmärtämään ryhmienvälisten suhteiden ja ilmiöiden kognitiivista ja motivaationaalista perusteita (mts. 21). Teorian lähtökohtien ymmärtämisen kannalta on kuitenkin keskeistä erottaa toisistaan yksilön henkilökohtainen ja sosiaalinen identiteetti. Henkilökohtaisella identiteetillä tarkoitetaan sitä osaa yksilön identiteetistä, joka määrittyy yksilön ainutlaatuisten ja hänet toisista erottavien ominaisuuksien kautta (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987, s. 45). Sosiaalinen identiteetti puolestaan viittaa siihen osaan yksilön identiteetistä, joka kumpuaa ryhmäjäsenyydestä sekä jäsenyyteen liitetyistä arvoista ja emotionaalisista merkityksistä (Tajfel, 1978, s. 63). Sosiaalinen identiteetti aktivoituu, kun yksilö tulee tietoiseksi sosiaalisista kategorioista ja jäsenyyksistä. Itsen määrittelemisen ryhmäjäsenyyden pohjalta vaikuttaa myös asenteisiin, arvoihin ja tunteisiin sekä sitä kautta yksilön käyttäytymiseen. Mitä voimakkaammin yksilö kokee kuuluvansa ryhmäänsä, sitä todennäköisemmin hän toimii ryhmän tavoitteiden ja tyypillisten käyttäytymismallien mukaisesti, toisin sanoen yksilö toimii sisäryhmälle suotuisalla tavalla. (Mts. 61.)

Sosiaalisen identiteetin teoria voidaan hahmottaa kolmen keskeisen prosessin kautta, joita ovat sosiaalinen kategorisointi, sosiaalinen samastuminen ja ryhmienvälinen vertailu (Tajfel & Turner, 1979). Ihmisillä on luonnollinen psykologinen taipumus jakaa sosiaalinen todellisuus erilaisiin kategorioihin, joilla todellisuutta muovataan ennakoitavammaksi ja ymmärrettävämmäksi (Tajfel, 1978, s. 61). Sosiaalinen kategorisointi on todellisuutta

yksinkertaistava ilmiö, jossa ryhmien välisiä eroja korostetaan samalla kun ryhmien sisäisiä eroja häivytetään (Hogg & Abrams, 1988, s. 53). Sosiaalisella samastumisella puolestaan tarkoitetaan tiivistetyä sitä, että yksilö kategorisoi itsensä johonkin sosiaaliseen ryhmään tuntien kuuluvuuden ja ykseyden tunnetta tätä ryhmää kohtaan. Samastuttuaan johonkin ryhmään, yksilön minäkäsitys ja omanarvontunto tulee riippuvaiseksi kyseisestä ryhmäjäsenyydestä. Samalla tavalla kuin henkilökohtaisessakin identiteetissä, tarve positiiviseen minäkäsitykseen ulottuu myös sosiaaliseen identiteettiin – oma sisäryhmä halutaan nähdä positiivisessa valossa ja erottuvan myönteisesti toisista ryhmistä. Positiiviseen sosiaaliseen identiteettiin pyritään sosiaalisen vertailun kautta, jolloin omaa sisäryhmää verrataan johonkin oman ryhmän kannalta relevanttiin ulkoryhmään. Ryhmienvälisen kilpailun ja oman sisäryhmän suosiminen voidaan siis ennen kaikkea tulkita pyrkimyksenä positiiviseen sosiaaliseen identiteettiin. (Tajfel & Turner, 1979.)

Sosiaalisen identiteetin teorialla selitetään ryhmienvälisiä suhteita ja kilpailua. Teoria tarjoaa uudenlaista tulokulmaa ihmisen minäkäsitykseen, joka nähdään henkilökohtaisen identiteetin lisäksi juontavan juurensa myös sosiaalisista suhteista ja ryhmäjäsenyyksistä. Sosiaalinen identiteetti ja ryhmäjäsenyys tarjoavat yksilölle tietoa hänen asemastaan sosiaalisessa todellisuudessa, ne tuovat merkityksellisyyttä elämään täyttämällä ihmisen tarpeen kuulua osaksi johonkin itseään suurempaan. Henkilökohtainen identiteetti ja sosiaalinen identiteetti yhdessä vastaavat kysymykseen ”*kuka minä olen?*”. (Turner, 1982.) Teoriassa korostuu ennen kaikkea se sosiaalinen todellisuus ja konteksti, jossa yksilöt toimivat. Riippuen kontekstista, yksilöillä voi olla erilaisia sosiaalisia kategorioita, joihin samastua. Itsen ja muiden määrittely on ennen kaikkea siis suhteellista ja vertailevaa. Yksilön käyttäytymistä ei voida täysin selittää tarkastelemalla vain yksilöpsykologisia seikkoja, vaan huomioon on otettava myös yksilön ja sosiaalisen kontekstin välinen suhde. (Tajfel & Turner, 1985, s. 16.) Yleisesti ottaen itsensä kategorisoinnista voidaan pitää sosiaalisen identiteetin ja samastumisen perustana (Turner & Reynolds, 2012). Tarkemmin sosiaalisen kategorisoinnin ja samastumisen prosessia kuvataan itsensä kategorisoinnin teoriassa

## 2.2 Itsensä kategorisoinnin teoria

Itsensä kategorisoinnin teoriassa keskiössä on ryhmäkäyttäytyminen eli siinä pureudutaan niihin prosesseihin, jotka toimivat samastumisen ja ryhmäkäyttäytymisen perustana (Turner ym., 1987, s. 47–51). Teoria täydentää sosiaalisen identiteetin teorian puutteita siitä, mitkä

sosio-kognitiiviset prosessit vaikuttavat sosiaalisen identiteetin aktivoitumiseen ja korostuneisuuteen (*salience*) tietyssä kontekstissa (Haslam, 2004, s. 28).

Ryhmienvälisen käyttäytymisen ja sosiaalisen identiteetin aktivoitumisen taustalla nähdään olevan niin kutsuttu depersonalisaation prosessi. Yksinkertaistettuna depersonalisaatiolla viitataan yksilön minäkäsityksen muutokseen. (Hogg & Terry, 2000.) Kuten jo mainittu, yksilön minäkäsitys ja käyttäytyminen voi perustua hänen henkilökohtaiselle tai sosiaaliselle identiteetille ja yksilö voi liikkua tällä eräänlaisella identiteettien jatkumolla (Turner ym., 1987, s. 47–51). Itsensä kategorisointi ja sosiaalinen samastuminen toimivat siis eräänlaisena kognitiivisena mekanismina, jotka mahdollistavat sosiaalisen identiteetin ja ryhmäkäyttäytymisen (Turner, 1982).

Depersonalisaatiossa yksilö määrittelee itsensä ja muut saman sosiaalisen kategorian jäseniksi alkaen nähdä itsensä ja muut sisäryhmänsä kaltaisena, mikä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, asenteisiin ja uskomuksiin. Toisin sanoen, itse tai muut nähdään ennen kaikkea ryhmänsä edustajina, ei yksilöllisinä ja ainutlaatuisina ihmisinä. Tiettyyn ryhmään kategorisoituun henkilöön, oli se sitten yksilö itse tai joku toinen, liitetään ryhmän keskeisiksi nähtyjä ominaisuuksia. (Mt.) Depersonalisaation prosessiin kytkeytyykin keskeisesti prototyypin käsite. Prototyypillä tarkoitetaan eräänlaista kognitiivista representaatiota tai mielikuvaa niistä ominaisuuksista tai piirteistä, jotka liitetään jonkin ryhmän jäseneseen (Hogg & Terry, 2000). Kun sosiaalinen identiteetti on korostunut, yksilö arvioi sekä sisä- että ulkoryhmän jäseniä heidän ryhmäprototyypisyytensä kautta (Hogg & Terry, 2001). Näin ollen myös ryhmien sisäisten prosessien, kuten sosiaalisen vaikuttamisen, koheesion, normien, käyttäytymisen, asenteiden ja ryhmän rakenteen, voidaan katsoa olevan sosiaaliseen identiteettiin pohjautuvia (Hogg & Terry, 2000). Depersonalisaatio on myös liitetty kollektiiviseen ja ryhmännormatiiviseen käyttäytymiseen sekä positiivisiin tunteisiin omaa sisäryhmää kohtaan, emotionaaliseen sitoutumiseen ja jopa etnosentrismiin. (Turner ym., 1987, s. 47–51).

Yksinkertaisesti sanottuna se, miten yksilö luokittelee itsensä suhteessa toisiin ihmisiin, vaikuttaa yksilön sosiaalisen identiteettiin (mts. 46). Kontekstilla ja sillä, miten tilannetta tulkitaan, on kuitenkin suuri merkitys siihen, ohjaako yksilön toimintaa hänen henkilökohtainen vai sosiaalinen identiteettinsä. Yksilön käyttäytyminen voi olla hyvinkin erilaista riippuen siitä, mikä yksilön identiteeteistä on kussakin tilanteessa korostuneena. (Tajfel & Turner, 1985.) Tilanteen mukaan yksilöllä voi olla useita toisiaan risteäviä identiteettejä, ja tietyn sosiaalisen kategorian aktivoitumiseen vaikuttavat kategorian sopivuus

ja saatavuus tietyssä kontekstissa (Hogg & Terry, 2000). Sopivuudella viitataan siihen, kuinka hyvin kategoria vastaa yksilön käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta eli toisin sanoen jäsentääkö kategoria sosiaalista todellisuutta yksilölle ymmärrettävällä tavalla. Kategorian sopivuus muodostuu kahdesta erillisestä ulottuvuudesta, vertailevasta ja normatiivisesta ulottuvuudesta. Yksilön on koettava sisäryhmänsä jäsenet keskenään samankaltaisemmiksi verrattuna ulkoryhmään ja samalla sisäryhmän on myös vastattava niitä yksilön käsityksiä ja odotuksia, joita hänellä ryhmää kohtaa on. Kategorian saatavuuteen puolestaan vaikuttavat yksilön aikaisemman kokemukset, odotukset, tavoitteet ja tarpeet. Yhdessä arvioit kategorian sopivuudesta ja kategorian saatavuus vaikuttavat kyseisen sosiaalisen identiteetin korostuneisuuteen ja ryhmään samastumiseen. (Turner ym., 1987, s. 126–132.)

Sosiaalisen identiteetin teorian yhteydessä mainitun positiivisen minäkuvan tarpeen lisäksi itsensä kategorisoinnin teoriassa huomioidaan niin kutsuttu epävarmuuden vähentämisen hypoteesi (*uncertainty reduction hypothesis*). Tämän hypoteesin mukaan sosiaalisen identiteetin prosessien taustalla motivaationaalisena tekijänä vaikuttaa myös yksilön tarve omiin havaintoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvän epävarmuuden vähentäminen. Itsensä kategorisoiminen ja prototyyppeihin nojautuminen käyttäytymisessä vähentää tätä epävarmuuden tunnetta selkeyttämällä yksilön minäkäsitystä, yksilön käsitystä hänen paikastaan tässä maailmassa ja sitä, kuinka yksilön tulisi käyttäytyä, ajatella ja tuntea. Mahdollisimman selkeän, yksinkertaisen ja yhtenäisen prototyypin esitetäänkin vähentävän epävarmuutta paremmin ja tätä kautta johtavan vahvempaan ja yksilöiden kannalta houkuttelevampaan sosiaaliseen identiteettiin etenkin tilanteissa, joissa epävarmuus on läsnä. (Hogg & Terry, 2000.)

### 3. Organisaatioon samastuminen

Yhtenä keskeisenä käsitteenä sosiaalipsykologisessa organisaatioiden ja organisaatiomuutosten tutkimuksessa on organisaatioon samastuminen, joka perustuu sosiaalisen identiteetin ja sosiaalisen samastumisen käsitteisiin. Se, että jokin ryhmä koetaan samastuttavana ja yksilön identiteetille tärkeänä osaltaan vaikuttaa yksilön valmiuteen ja halukkuuteen määritellä itseään kyseisen kategorian kautta. Samastuessaan organisaatioon

yksilö tulee samalla hyväksyneeeksi organisaation osaksi minäkäsitystään saaden yksilön tulkitsemaan todellisuutta organisaation arvojen, ideologian ja kulttuurin kautta. (Haslam, 2004, s. 36; Mael & Ashforth, 1992.) Organisaatioon samastumisella on siis vaikutusta siihen, miten yksilö käyttäytyy ja toimii organisaatiossa (Ashforth & Mael, 1989).

Organisaatioon samastumisella (*organizational identification*) viitataan siihen, missä määrin yksilö kokee oman identiteettinsä ja minäkäsityksensä määrittyvän organisaatioon kuulumisen kautta. Samastumisesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan kognitiivista kuuluvuuden tunnetta, eli sitä, miten yksilö kategorisoi ja sijoittaa itsensä ja muut suhteessa sosiaaliseen todellisuuteen. (Ashforth & Mael, 1989.) Kognitiivisen komponentin lisäksi organisaatioon samastumiseen kuuluu oleellisesti myös emotionaalinen puoli; itsensä ja muiden kategorisoinnin lisäksi siinä on kyse myös yksilölle emotionaalisesti tärkeästä ja merkityksellisestä ryhmäjäsenyydestä (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1978, s. 63).

Organisaatioon samastumisessa on ennen kaikkea kyse yhteenkuuluvuuden ja ykseyden tunteesta, jolloin organisaation onnistumiset ja epäonnistumiset koetaan myös henkilökohtaisesti. Samastuessa organisaatio tulee osaksi yksilön minäkäsitystä, jolloin esimerkiksi organisaatiosta lähteminen koetaan aina jonkinlaisena henkisenä ja emotionaalisenä menetyksenä. (Mael & Ashforth, 1992.) Organisaatiot ovat myös monimutkaisia kokonaisuuksia ja organisaation sisällä yksilöillä voi olla lukuisia erilaisia alaryhmiä, joihin samastua (van Dick, Wager, Stellmacher & Christ, 2004b). Tässä tutkielmassa huomio on kuitenkin vain organisaatiotasoisessa samastumisessa, joka on tutkimuksellisesti ollut suosituin lähestymistapa (Ashforth ym., 2008).

Organisaatioon samastumiseen vaikuttavista tekijöistä ei ole yhtä yhtenäistä teoreettista mallia (Reade, 2001), mutta sosiaalisen identiteetin teoria ja tutkimus osaltaan tarjoavat vastauksia tähän kysymykseen. Tiettyyn sosiaaliseen ryhmään samastumisen voidaan katsoa täyttävän yksilön hyvin perustavanlaatuisia tarpeita. Kuten edellä on jo mainittu, organisaatio tarjoaa mahdollisuuden positiiviseen mielikuvaan itsestä minäkäsityksen kohottamisen (*self-enhancement*) kautta (Ashforth ym., 2008). Toisaalta samastuminen myös vähentää omaan toimintaan liittyvää epävarmuutta tuomalla johdonmukaisuutta yksilön minäkäsitykseen (Hogg & Terry, 2000). Tämä luo motivaationaalisen pohjan samastumiselle ja ylipäätensä ihmisillä voidaan katsoa olevan tarve kuulua johonkin itseään suurempaan ryhmään ja kokea kuuluvuudentunnetta ja yhteyttä toisiin ihmisiin (Ashforth ym., 2008).

Lähtökohtaisesti organisaatioon samastuminen on aina suhteellista ja vertailevaa; toisin sanoen kontekstista riippuvaista (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1985).

Organisaatioon samastumiseen vaikuttavista tekijöistä Ashforth ja Mael (1989) mainitsevat organisaation erottuvuuden, arvovallan, ulkoryhmien tunnistamisen sekä ryhmän muodostamiseen liittyvien tekijöiden olevan sosiaalisen identiteetin ja samastumisen tutkimuksien perusteella keskeisimpiä. Dutton kumppaneineen korostavat myös organisaation hyvän maineen vaikuttavan yksilön itsetuntoon kohottavasti ja sitä kautta lisäten samastumisen mahdollisuutta (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Organisaation sisäisen kilpailun on puolestaan havaittu vaikuttavan samastumisen tunteeseen negatiivisesti. Toisaalta myös erilaiset yksilölliset tekijät, kuten esimerkiksi se, kuinka kauan yksilö on kuulunut johonkin organisaatioon tai kuinka taipuvainen yksilö ylipäänsä on samastumaan sosiaalisiin kohteisiin, voi vaikuttaa samastumisen muotoutumiseen. (Mael & Ashforth, 1992.)

Organisaatioon samastumisen tutkimukset ovat tuoneet näyttöä samastumisen positiivisista vaikutuksista niin organisaation toiminnan kuin yksilön hyvinvoinnin kannalta. Sosiaalisen identiteetin teoriaan nojautuen, organisaatioonsa samastuneen yksilön ajatellaan sovittavansa oman käyttäytymisensä ja toimintansa linjaan organisaation tavoitteiden kanssa ja toimien siten johdonmukaisesti ja organisaatiota hyödyttävällä tavalla (Ashforth & Mael, 1989).

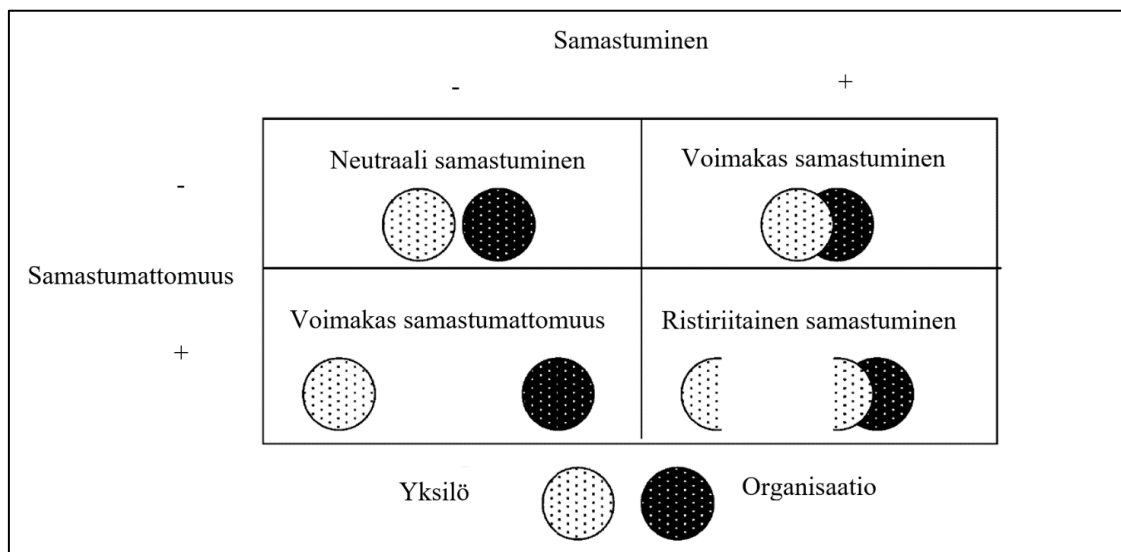
Laajan meta-analyysin mukaan organisaatioon samastuminen onkin yhdistetty organisaatiota hyödyttävään vapaaehtoiseen toimintaan (*extra-role behaviour*) ja työhön osallistumiseen (*job involvement*) (Riketta, 2005). Lisäksi organisaatioon samastumisen on todettu näkyvän vähempien poissaolojen ja vähempien irtisanoutumisten muodossa (van Dick ym., 2004c). Yksilön kannalta mielekkäitä seurauksia ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, hyvinvointi sekä merkityksen ja kuuluvuuden tunne (Ashforth, 2001; Lee, Park, Koo, 2015; van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ & Tissington, 2005).

Organisaatioon samastuminen ei kuitenkaan aina tuo mukanaan vain organisaation ja yksilön kannalta myönteistä käyttäytymistä tai ilmiöitä. Organisaatioon samastumisella on havaittu olevan vaikutusta ihmisten moraalisiin arvioihin ja organisaatioon samastumisesta voi seurata muun muassa epäeettistä, mutta toisaalta organisaatiota hyödyttävää toimintaa. Lyhyellä aikavälillä tällaisesta toiminnasta voi olla organisaatiolle etua, mutta pitkällä tähtäimellä se voi vaikuttaa negatiivisesti sidosryhmien mielikuvaan organisaatiosta ja siten heikentää organisaation kannattavuutta. (Chen, Chen & Sheldon 2016.) Voimakas organisaatioon samastuminen on yhdistetty myös työholismiin ja sitä kautta heikkenneeseen hyvinvointiin (Avanzi, van Dick, Fraccaroli & Sarchielli, 2012). Organisaatiokontekstissa voimakas

samastuminen voi lisäksi näkyä erilaisena muutosvastaisuutena esimerkiksi juuri organisaatiofuusioissa (Conroy, Henle, Shore & Stelman, 2017). Positiivisista ja negatiivisista seurauksista puhuessa on kuitenkin todettava se, että organisaatioon samastumista on tutkittu lähinnä poikittaistutkimuksissa. Kattavien pitkittäistutkimuksien uupessa, ilmiöön liittyvien muuttujien vaikutussuhteista on mahdotonta tehdä täysin luotettavia päätelmiä.

### 3.1 Ristiriitaisen samastumisen käsite

Organisaatioon samastuminen nähdään suurelta osin organisaation kannalta hyödyllisenä ja tutkimus onkin selvästi painottunut sen tarkasteluun. Vuosituhannen vaihteessa kiinnostus organisaatioon samastumisen eri ulottuvuuksiin tai muotoihin kuitenkin kasvoi sosiaalipsykologian ja organisaatioiden tutkimuksen kentällä. Ensimmäisen kattavan teoreettisen ja empiirisen katsauksen aiheeseen tarjosivat Kreiner ja Ashforth (2004), jotka arvioivat ja kehittivät organisaatioon samastumisen laajennettua nelimallia ja sen eri komponenttien operationalisointia. Laajennettu malli, joka on visuaalisesti esitettyä alla kuviossa 1., koostuu neljästä erilaisesta samastumisen muodoista, joita ovat organisaatioon samastuminen ja samastumattomuus (*disidentification*) sekä ristiriitainen (*ambivalent*) ja neutraali (*neutral*) samastuminen. Uuden laajennetun mallin mukaisesti yksilöllä voi olla monia erilaisia tapoja määritellä itseään suhteessa organisaatioonsa, ja samastumisen erilaisilla ulottuvuuksilla on erilaisia vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen ja tätä kautta itse organisaatioon. (Mt.)



*Kuvio 1. Samastumisen eri ulottuvuudet suhteessa samastumiseen ja samastumattomuuteen (suomennettu julkaisusta: Kreiner & Ashforth, 2004).*

Puhuttaessa samastumisesta ja sen eri muodoista organisaatioiden tutkimuksen kontekstissa, on kuitenkin syytä huomioda se, ettei käsitteellistäminen tässä yhteydessä välttämättä suoraan keskustelee esimerkiksi akkulturaatiokirjallisuuden kanssa.

Tässä tutkielmassa kiinnostus on organisaatioon samastumisen lisäksi ristiriitaisessa samaistumisessa, jolloin kyse on yhtäaikaaisesti koetusta voimakkaasta samastumisesta ja samastumattomuudesta. Samastumisella tarkoitetaan aiemmin mainitusti kognitiivista kuuluvuuden ja ykseyden tunnetta, ja samastumattomuudella puolestaan aktiivista organisaatiosta erottumista sekä itsensä määrittelemistä sen kautta, miten yksilö kokee eroavansa organisaatiostaan (Elsbach & Bhattacharya, 2001; Kreiner & Ashforth, 2004). Toisin sanoen ristiriitaisessa tilassa yksilö kokee sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja ajatuksia organisaatiota kohtaan (Piderit, 2000).

Ristiriitaista samastumista on rakenteeltaan erilaista. Organisaation sisällä yksilö voi esimerkiksi samastua johonkin organisaatioon kytkeytyvään tekijään ja samanaikaisesti ei-samastua johonkin toiseen eri tekijään (Pratt, 2000). Toisaalta mahdollista on myös se, että yksilö samanaikaisesti sekä samastuu että etäännyttää itseään jostakin yhdestä tietystä organisaatioon liittyvästä tekijästä. Ristiriitaista samastumista ei siis koeta vain kahta tai useampaa tekijää kohtaan, vaan myös samaa tekijää kohtaan. Keskeisenä näyttäytyy kuitenkin se, ettei syystä tai toisesta jotakin osaa organisaatiosta haluta osaksi omaa minäkäsitystä. (Kreiner & Ashforth, 2004.)

Ristiriitaisen samastumisen hahmottamisessa auttaa ymmärrys siitä, ettei organisaatioon samastumista ja ei-samastumista tule pitää yhtenä yksiulotteisena jatkumona, vaan ennemmin kahtena erillisenä ulottuvuutena ja uniikkina psykologisena tilana, jotka vaihtelevat voimakkuudeltaan voimakkaasta heikkoon. Näiden kahden ulottuvuuden avulla yksilö pyrkii ylläpitämään positiivista käsitystä itsestään ottamalla organisaation osaksi minäkäsitystään tai vaihtoehtoisesti etäännyttämällä itseään pois päin siitä. Toisaalta ristiriitaista samastumista ei pidä nähdä vain näiden kahden ulottuvuuden summana, vaan ristiriitaisenkin samastumisen kohdalla kyse on ainutlaatuisesta kognitiivisesta ja affektiivisesta tilasta. (Kreiner & Ashforth, 2004.) Ristiriitaista samastumista kuvaillaan yksilön organisaatioidentiteetin johdonmukaisuuden ulottuvuutena (Schuh ym., 2016), joka muodostuu organisaatioon liitetystä ristiriitaisista tunteista ja asenteista (Pratt, 2000).



Kun yksilö kokee matalaa ristiriitaista samastumista suhteessa organisaatioonsa, hän on varmempi siitä, että hän todella on yhtä organisaation kanssa ja organisaatio muodostaa merkittävän osan yksilön minäkäsitystä (Ciampa, Sirowatka, Schuh, Fraccaroli & van Dick, 2017). Minäkäsityksen ollessa selkeä, yksilön on helpompi toimia johdonmukaisesti ja linjassa identiteettinsä kanssa (Schuh ym., 2016). Päinvastoin ristiriitaista samastumista tunteva on epävarma omasta minäkäsityksestään organisaation jäsenenä. Ristiriitaisesti samastuneen voi kuvata olevan ikään kuin kahden vastakkaisen ja eri suuntiin vetävän voiman välissä (Ashforth, Rogers, Pratt & Pradies, 2014). Ristiriitaisesti samastunut henkilö tuntee todennäköisesti voimakasta stressiä ja panostaa työhönsä vain vaaditun verran; toisin sanoen menee sieltä, mistä aita on matalin. Tilanne on hyvin kestämaton niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta, sillä ristiriitaisesti samastuvalla yksilöllä kuluu paljon emotionaalisia ja kognitiivisia resursseja hukkaan hänen tasapainotellessaan samastumisen ja ei-samastumisen välillä. Ristiriitainen samastuminen soveltuukin hyvin modernien organisaatioiden tutkimukseen. Organisaatiot voivat olla rakenteeltaan hyvin monimutkaisia ja abstrakteja, mikä osaltaan voi lisätä ristiriitaisen samastumisen mahdollisuutta. (Kreiner & Ashforth, 2004.)

Ristiriitaisen samastumisen käsitteen kautta korostetaan sitä, että yksilö voi tuntea organisaatiota kohtaan monimutkaisia ja ristiriitaisia tunteita, ja samastumista tutkiessa tulisikin huomioida kattavasti myös ihmisten organisaatiota koskevien uskomusten, mielikuvien ja tunteiden johdonmukaisuus ja yhtenäisyys (Schuh ym., 2016). Ristiriitaisella samastumisella on havaittu olevan sellaisia vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen ja organisaatioon, joita ei voida yksinomaan selittää tai havainnollistaa pelkästään organisaatioon samastumisen tai ei-samastumisen avulla. Tutkijat nostavat esille organisaatioidentiteetin epäjohdonmukaisuuden (esim. organisaation arvot ja toiminta ovat ristiriidassa keskenään), erilaisten roolin sisäisten konfliktien ja toisaalta myös erilaisten psykologisten sopimuksien rikkomisen olevan yhteydessä siihen, että yksilö samastuu ristiriitaisesti organisaatioonsa. (Kreiner & Ashforth, 2004).

Ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta ja sen taustalla olevia psykologisia mekanismeja avataan luvussa viisi. Seuraavaksi käsitellään organisaatioon samastumisen tutkimusta organisaatiomuutoksen ja fuusioiden kontekstissa. Ristiriitaisen samastumisen vaikutuksia fuusioissa ei ole vielä tutkittu, joten seuraavaksi pohditaan myös sen mahdollisia vaikutuksia fuusioiden kontekstissa.

### 3.2 Organisaatioon samastuminen fuusioiden kontekstissa

Samaistumista organisaatioon on tutkittu fuusioiden ja organisaatiomuutoksen kontekstissa. Fuusioissa on kyse muustakin kuin vain materialistisista ja mahdollisesti työpaikan säilymiseen liittyvästä epävarmuudesta, ja tutkimuksissa organisaatioon samastumisen on todettu usein laskevan fuusion seurauksena (Giessner, 2011; van Dick ym., 2004a). Fuusion onnistumisen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on kuitenkin keskeistä, että kummatkin fuusion osapuolet samastuvat uuteen yhteiseen organisaatioon. (Giessner, Ullrich & van Dick, 2011.)

Fuusioiden onnistumista voidaan arvioida sosiaalipsykologisesti organisaatioon samastumisen näkökulmasta. Sosiaalisen identiteetin ja samastumisen mukaisesti fuusioit käsitetään eräänlaisena kahden erillisen ryhmän uudelleenkategorisoitumisena yhdeksi yhteiseksi sisäryhmäksi. Fuusio haastaa jo olemassa olevat ryhmäjäsenyydet ja samastumisen kokemuksen, ja tutkimuksen mukaan fuusioissa on tärkeää huomioida ja ylläpitää aiempien identiteettien jatkuvuutta. Yksilöt, jotka kokevat voimakkaampaa identiteetin jatkuvuuden tunnetta, ovat tutkimuksen mukaan taipuvaisempia samastumaan myös fuusion jälkeiseen organisaatioon sekä tuntemaan sen edelleen ”omakseen”. Jatkuvuuden tunne on siis yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa uuteen organisaatioon samastumiseen. (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002.) Identiteetin jatkuvuuden kokemus fuusioissa on yhdistetty organisaatioiden välisiin status- ja dominointieroihin. Esimerkiksi korkeamman statuksen tai kooltaan suuremmalla organisaatiokumppanilla on arvioitu olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation etenemiseen ja siten kyseisen organisaation työntekijät todennäköisesti samastuvat uuteen organisaatioon voimakkaammin kuin fuusion toinen osapuoli (Giessner, Ullrich & van Dick, 2012; van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Fuusioissa aiemmat ryhmärajat nousevat helposti esille ja ihmiset ovat tietoisempia eri sosiaalisten kategorioiden olemassaolosta (Gleibs ym., 2008; Haunschild, Moreland & Murrell, 1994). Haasteena fuusioissa onkin saada alkujaan kaksi erillistä ryhmää tehokkaaseen yhteistyöhön ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen toimimalla yhtenä yhtenäisenä sisäryhmänä (Ullrich & van Dick, 2007). Huonosti hoidettu fuusio voi luoda kilpailullisen me–ne-vastakkainasettelun kahden erillisen ryhmän välille, mikä voi osaltaan näkyä yhteistyön ja luottamuksen vähenemisenä sekä työsuorituksen huonontumisena (Giessner ym., 2011). Toisaalta epäonnistunut fuusioprosessi voi näkyä myös siten, että työntekijät toimivat vain oman henkilökohtaisen identiteettinsä pohjalta yhteisen sosiaalisen

identiteetin sijasta. Tämä voi olla haitallista koko organisaatiolle sillä, silloin yksilö toimii oman etunsa ajamana poiketen mahdollisesti organisaation yhteisistä tavoitteista, toimintatavoista ja arvoista. Fuusioprosessissa hyvin monen tasoiset identiteetit voivat tulla tilanteesta mukaan korostuneiksi. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan näkökulmasta katsottuna ensisijaista olisikin saada siirrettyä huomio koko organisaation tasolle ja mahdollistaa samastuminen uuteen organisaatioon. (Ullrich & van Dick, 2007.)

Mitä enemmän uuden organisaation jäsenet kokevat itsensä uuden sisäryhmän jäseniksi, sitä todennäköisempänä voidaan pitää uuteen organisaatioon samastumista (Gaertner, Bachman, Dovidio & Banker, 2001). Giessner ym. (2012) korostavat, että fuusion jälkeisen identiteetin omaksuminen mahdollistaa uuden organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Empiirisissä tutkimuksissa fuusion jälkeiseen organisaatioon samastuminen on yhdistetty muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatiota hyödyttävään vapaaehtoiseen toimintaan, työntekijöiden emotionaaliseen hyvinvointiin, parempaan suoriutumiseen ja irtisanoutumisten vähenemiseen (Lipponen ym., 2004; Terry 2001; van Dick ym., 2006; van Dick ym., 2004a). Samastuminen näyttelee siis organisaatiofuusioidenkin kontekstissa merkittävää roolia ja sillä on vaikutusta organisaation toimintaan sekä tuloksellisuuteen.

Fuusioissa keskeisinä samastumiseen vaikuttavana tekijänä on tutkimuksien valossa näyttäytynyt identiteetin jatkuvuuden lisäksi myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukset (Tyler & Blader, 2001; 2003). Vaikka statuksella ja organisaation koolla onkin havaittu olevan merkitystä fuusion jälkeiseen samastumiseen, ovat ne asioita, joihin esimerkiksi muutosjohtamisen kautta vaikuttaminen voi olla jopa mahdotonta. Mihin fuusioissa voidaan kuitenkin vaikuttaa on se, suunnitellaanko ja toteutetaanko fuusio menettelytapojen ja henkilöstön kohtelun näkökulmasta oikeudenmukaisesti vai ei. (Lipponen ym., 2004.) Tähän koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen suhteeseen palataan kattavammin luvussa viisi.

Fuusioiden kontekstissa tutkimuksessa on keskitytty organisaatioon samastumiseen eikä ristiriitaisen samastumisen kokemusta ole tässä kontekstissa huomioitu, vaikka ristiriitaisuuden kokeminen jotakin sosiaalista kohdetta kohtaan ei ole harvinaista (Ashforth ym., 2014). Ristiriitaisen samastumisen piirissä tehdystä tutkimuksesta voidaankin olettaa, että sillä on vaikutusta fuusioiden onnistumiseen organisaatioon samastumisen ohella. Fuusiot ovat ristiriitaisia tunteita ja epävarmuutta herättäviä tapahtumia, ja niiden aikana yksilö voi kokea epätietoisuudesta ja toimintatavoista riippuen monenlaisia tunteita uutta organisaatiotaan ja sen toimintaa kohtaan. Tässä tutkielmassa huomio kiinnittyykin myös

siihen, millaisia vaikutuksia ristiriitaisella samastumisella on organisaatiomuutoksen kontekstissa. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin koetun oikeidenmukaisuuden ja etenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimukseen.

## **4. Koettu oikeudenmukaisuus organisaatioissa**

Koetun oikeudenmukaisuuden tutkimukselle on vuosien saatossa kehittynyt vahva jalansija sosiaalipsykologisella tutkimuskentällä; koettua oikeudenmukaisuutta on tutkittu niin oikeuslaitosten ja politiikan kontekstissa, kuin organisaatioidenkin kentällä (esim. Lind & Tyler, 1988). Sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa oikeudenmukaisuudella yleisesti viitataan siihen, mikä koetaan oikeudenmukaiseksi ottamatta kantaa siihen, mikä normatiivisesta näkökulmasta olisi oikein. Kyse on ennen kaikkea yksilön kokemuksesta ja siitä, minkä ihmiset itse arvioivat reiluksi. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005.)

### **4.1 Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet**

Karkeasti ilmaistuna koettu oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen erilliseen ulottuvuuteen, joita ovat jakavan, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden jakavalla ulottuvuudella viitataan sosiaalisen vaihdon ja sen lopputuloksen oikeudenmukaisuuteen. Huomio jakavassa oikeudenmukaisuudessa kiinnittyy resurssien ja palkintojen jakamiseen suhteessa panostukseen eli esimerkiksi siihen, miten työntekijä kokee saamansa palkan vastaavan hänen työpanostaan tai koulutustaan. (Deutsch, 1975, Colquitt ym., 2005.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kohdalla pääpaino on puolestaan siinä, miten päätöksiä ylipäänsä tehdään ja minkälaiset menettelytavat päätöksenteossa koetaan oikeudenmukaisiksi. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta on ajan kuluessa määritelty useilla eri tavoilla, mutta alkujaan käsitteellä on viitattu ennen kaikkea päätöksenteon formaaleihin ja virallisiin menettelytapoihin. (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975 ref. Colquitt ym., 2005.) Formaalien menettelytapojen lisäksi kuitenkin myös vuorovaikutuksellisten tekijöiden on havaittu vaikuttavan yksilöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudessa painotus onkin

organisaation ja yksilön välisessä kanssakäymisessä eli siinä, miten yksilöitä kohdellaan päätöksiä tehdessä ja niitä toteuttaessa (Bies, 2005).

Lisäksi oikeudenmukaisuuden neljäntenä ulottuvuutena on esitetty olevan edellä mainittuja ulottuvuuksia yhdistelevä näkökulma. 1990-luvun aikana voimistuneessa niin kutsutussa integroivassa oikeudenmukaisuuden aallossa tutkijat kehittivät erilaisia teoreettisia malleja, joiden avulla pyritään tarkastelemaan oikeudenmukaisuuden kokemusta laajasti eri ulottuvuuksia yhdistellen. (Colquitt ym., 2005). Näiden mallien avulla voidaan vahvemmin ottaa kantaa siihen, miksi ihmiset pitävät oikeudenmukaisuuden kokemuksia tärkeinä (Bobocel & Gosse, 2015). Seuraavaksi esitellään tarkemmin käsillä olevan tutkielman kannalta keskeistä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta pureutumalla sen käsitteellistämiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Lisäksi määritellään siihen kytkeytyvä erityisesti fuusioiden tutkimuksessa käytetty prosessin oikeudenmukaisuuden käsite.

## **4.2 Menettelytapojen ja prosessin oikeudenmukaisuuden käsitteet**

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella viitataan yksinkertaisesti siihen, koetaanko päätöksenteon menettelytavat oikeudenmukaisiksi. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimus organisaatioiden kontekstissa on osoittautunut hedelmälliseksi (Bobocel & Gosse, 2015) ja sillä on havaittu olevan vaikutusta muun muassa siihen, miten ihmiset hyväksyvät organisaatiossa tapahtuvat muutokset (Greenberg, 1994). Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on tutkimuksien perusteella myös monia muita organisaation ja arjen sujuvuuden sekä yhteistyön kannalta hyödyllisiä vaikutuksia. Riippuen siitä, miten menettelytapojen oikeudenmukaisuus on käsitteellistetty, se on yhdistetty tutkimuksissa muun muassa työntekijän organisaatiota koskevien asenteiden myönteisyyteen, ryhmään sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, organisaation kannalta hyödylliseen vapaaehtoiseen toimintaan, työssä suoriutumiseen ja irtisanoutumisten vähenemiseen. (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen uranuurtajina voidaan pitää Thibautia ja Walkeria, jotka ensimmäisten joukossa kiinnittivät huomiota siihen, että arvioidessaan koettua oikeudenmukaisuutta, ihmiset kiinnittävät huomionsa lopputuloksen lisäksi myös siihen, miten lopputulokseen on päädytty. Tutkijoiden mukaan yksilön kokema vaikutusmahdollisuus ja se, että hän saa oman äänensä kuuluviin, näyttäytyy keskeisenä

tekijänä oikeudenmukaisuuden kokemuksen syntymiseen, vaikka loppujen lopuksi päätöksen tekisikin joku toinen. (Thibaut & Walker, 1975; ref. Colquitt ym., 2005.)

Myös Leventhal (1980) on yksi keskeisistä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimukseen vaikuttaneista tutkijoista. Hänen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kriteeristö, jonka mukaan ihmiset arvioivat päätöksenteon menettelytapojen reiluutta, on ollut keskeinen tekijä koetun oikeudenmukaisuuden tutkimuksen kehityksessä. Leventhalin (1980) teoretisoinnin mukaan päätöksenteon menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, mikäli seuraavat kuusi ehtoa täyttyvät: ensinnäkin menettelytapojen tulee olla johdonmukaisia (sekä ajallisesti että henkilöihin liittyen), niiden tulee perustua puolueettomuuteen, tiedontarkkuuteen ja toisaalta päätöksen on oltava myös oikaistavissa mahdollisten virheiden varalta. Lisäksi keskeisinä tekijöinä ovat eettisyys ja edustavuus, eli päätöksen tulee olla moraalisesti ja eettisesti kestävä. Lisäksi henkilöillä, joita päätös koskettaa, on oltava mahdollisuus ilmaista mielipiteensä käsillä olevasta asiasta. (Mt.) Kriteeristöön ei kuitenkaan tule suhtautua liian yksioikoisesti, vaan säännöt ja niiden painotus voi vaihdella kontekstista ja tilanteesta riippuen. Esimerkiksi Lind ja Tyler (1988, s. 134–135) suhtautuvat kriteeristöön kriittisesti; kriteerien käsitteellistäminen ei aina ole yksiselitteistä eikä tutkimuksista olla saatu tukea kaikille Leventhalin (1980) ajatuksille.

Tutkijoiden keskuudessa on ollut erimielisyyttä siitä, onko vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus itsenäinen oikeudenmukaisuuden ulottuvuus vai ennemminkin osa laajemmin määriteltyä menettelytapojen ulottuvuutta (Bies, 2005; Colquitt ym., 2005). Kiistasta huolimatta menettelytapojen oikeudenmukaisuutta on usein käsitteellistetty laajempaan kokonaisuuteen, jolloin huomio kiinnittyy virallisten menettelytapojen lisäksi myös siihen, miten tehty päätöksen esitellään ja perustellaan esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välillä. Kyse ei siis ole vain siitä, miten päätökset tehdään, vaan myös siitä, miten ihmisiä kohdellaan päätöksiä tehtäessä ja niitä toteuttaessa (Lind & Tyler, 1988, s. 214). Huomio ei näin ollen ole perinteisen näkökulman mukaisesti vain virallisissa menettelytavoissa, vaan myös epävirallisemmissa menettelytavoissa (Blader & Tyler, 2003b).

Teoretisointinsa pohjalta Blader ja Tyler (2003b) rakensivat eräänlaista menettelytapojen oikeudenmukaisuuden neljän komponentin mallia, jonka avulla hahmotetaan, miten ihmiset arvioivat menettelytapojen oikeudenmukaisuutta sen laajemmassa merkityksessä. Tutkijoiden tarkoituksena oli selkeyttää menettelytapojen oikeudenmukaisuuden käsitteellistämistä samalla ottaen kantaa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien suhteeseen. (mt.) Tutkimuksessaan he saivat vahvistusta sille, että

arvioidessaan menettelytapojen oikeudenmukaisuutta kokonaisuudessaan, ihmiset eivät kiinnittäneet huomiotaan vain siihen, miten päätöksenteossa on menetelty, vaan myös reilu kohtelu otetaan arvioissa huomioon. Tämä kuvastaa mallissa niin kutsuttua menettelytapojen *funktioiden ulottuvuutta*. (Blader & Tyler, 2003a.)

Toisena ulottuvuutena mallissa on oikeudenmukaisuuden *lähteen ulottuvuus*, jolla tarkoitetaan niitä virallisia ja epävirallisia lähteitä, joiden kautta menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tulkitaan. Muodollisella lähteellä viitataan esimerkiksi organisaation virallisiin sääntöihin ja sopimuksiin, ja epämuodollisella lähteellä puolestaan niihin henkilöihin, jotka ovat suorassa yhteydessä henkilöstöön (esim. esimiehet). Mallissa on siis eritelty kaksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tyyppiä (pätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus) sekä kaksi oikeudenmukaisuuden lähdettä (virallinen ja epävirallinen lähde). Näiden ulottuvuuksien ja elementtien avulla muodostetaan kokonaisarvio siitä, kuinka reiluna ja oikeudenmukaisena menettelytapoja ja päätöksentekoprosessia kaiken kaikkiaan pidetään. (Mt.)

Organisaatioissa oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella suhteessa johonkin tapahtumaan tai suhteessa johonkin tiettyyn sosiaaliseen lähteeseen, kuten esimieheen tai organisaatioon kokonaisuudessaan (Jones & Skarlicki, 2012). Organisaatiomuutoksen ja fuusioiden tutkimuksen kontekstissa käytetyn prosessin oikeudenmukaisuuden käsitteessä huomio on laajasti tarkastelun alla olevan prosessin (esim. fuusion) aikana koetussa oikeudenmukaisuudessa (Kaltiainen, Lipponen & Holtz; 2017; Lipponen, Wisse & Jetten, 2017).

Prosessin oikeudenmukaisuuden käsite on yhtenäinen Bladerin ja Tylerin (2003b) nelimallin kanssa ja sen määrittelyssä korostuvat menettelytapojen lisäksi myös reiluun kohteluun ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen kytkeytyvät puolet. Tarkemmin sanonutta prosessin oikeudenmukaisuuden määrittelyssä huomioidaan viralliset menettelytavat ja tämän lisäksi sekä yksilöidenvälinen (*interpersonal*) että tiedollinen (*informational*) oikeudenmukaisuus, jotka viittaavat oikeudenmukaisuuden vuorovaikutukselliseen kokemukseen (Kaltiainen ym., 2017; Lipponen ym., 2017). Tiedollisella oikeudenmukaisuudella viitataan saatujen selitysten ja syiden selkeyteen ja laatuun, kun taas yksilöidenvälisen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, kokeeko yksilö, että hänet huomioidaan ja häntä kohdellaan kunnioittavasti (Colquitt, 2001; Colquitt ym., 2005). Näiden ulottuvuuksien kautta ihmisten katsotaan muodostavan arvionsa esimerkiksi fuusioprosessin oikeudenmukaisuudesta (Kaltiainen ym., 2017; Lipponen ym., 2017).

Huomioiden tutkielman kontekstin oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksia integroivan käsitteellistämisen ja operationalisoinnin voidaan katsoa olevan perusteltua moniulotteisessa fuusioiden kontekstissa. Ihmisillä onkin taipumus arvioida oikeudenmukaisuutta hyvin kokonaisvaltaisella tavalla (Greenberg, 2001). Lisäksi oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet usein myös korreloivat keskenään, siten ollen mielekästä tarkastella ulottuvuuksia yhtenäisesti (Lipponen ym., 2017). Eri ulottuvuuksia yhdistelevä näkemys oikeudenmukaisuuden kokemukseen on linjassa organisationaalisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen historiallisen kehityslinjan kanssa, jonka mukaan oikeudenmukaisuuden tutkimus on siirtynyt yhä enemmän eri ulottuvuuksia integroivaan tutkimukseen (Colquitt ym., 2005; Lipponen ym., 2017). Tässä tutkielmassa puhuttaessa oikeudenmukaisuudesta viitataan nimenomaan prosessin oikeudenmukaisuuteen sen laajassa merkityksessä. Tutkielmassa käytetään myös oikeudenmukaisuuden ja reiluuden kokemusta toistensa synonyymeinä.

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, menettelytapojen oikeudenmukaisiksi kokemisella on tutkimuksien perusteella vaikutusta organisaatioon samastumiseen. Se, kokeeko yksilö prosessin menettelytavat sekä kohtaamansa selitykset ja kohtelun oikeudenmukaiseksi, vaikuttaa edelleen siihen, millaiseksi yksilö arvioi oman asemansa organisaatiossa (Lipponen ym., 2017; Tyler & Blader, 2003). Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin edellä esiteltyjä oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen käsitteitä yhdistävään tutkimukseen ja teoriaan.

## **5. Oikeudenmukaisuuden, samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen suhde**

Oikeudenmukaisuuden kokemusten, organisaatioon samastumisen sekä ristiriitaisen samastumisen välillä voidaan tutkimuksen ja teorian pohjalta olettaa olevan monimutkainen ja monen suuntainen suhde. Useissa tutkimuksissa on saatu vahvistusta ajatukselle, että koetulla menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on positiivinen vaikutus organisaatioon samastumiseen (esim. Tyler & Blader, 2003; Tyler, Degoe & Smith, 1996). Tutkimuksessa on kuitenkin hyvin yksipuolisesti keskitytty oikeudenmukaisuuden samastumiseen vaikuttavaan puoleen, vaikka sosiaalisen identiteetin teorian mukaan myös toisen suuntainen



yhteys on mahdollinen (Lind & Tyler, 1988, s. 232). Toisaalta yksistään organisaatioon samastumisen tarkastelu fuusioiden kontekstissa voi olla liian yksinkertaistava lähestymistapa niihin suuriin muutoksiin, joita henkilökunta joutuu organisaatiossaan kohtaamaan. Muutokset ja menettelytavat fuusion aikana voivat nostaa pintaan myös ristiriitaista suhtautumista organisaatioon, ja tällä voi olla vaikutusta siihen, millaiseksi oikeudenmukaisuuden kokemusten ja uuteen organisaatioon samastumisen molemminsuuntainen suhde muodostuu. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen suhdetta kuvaavaan ryhmään kiinnittymisen malliin sekä esitetään tukea näiden yhteyksien kaksisuuntaisuudesta. Lisäksi käsittelyyn otetaan teoreettinen perusta, jonka pohjalta ristiriitaisen samastumisen voidaan katsoa modoroivan molemminsuuntaista yhteyttä koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen välillä.

### **5.1 Oikeudenmukaisuuden vaikutus samastumisen kokemukseen**

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen identiteetin (ts. samastumisen) välistä suhdetta on havainnollistettu erilaisilla teoreettisilla malleilla. Organisaatioon samastumista on perinteisesti selitetty sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti ryhmienvälisten suhteiden rakenteellisten ominaisuuksien kautta, esimerkiksi viitaten ryhmien väliseen kilpailuun tai status- ja kokoeroihin (Ashforth & Mael, 1992), mutta myös oikeudenmukaisuuden kokemuksilla (esim. Blader & Tyler, 2003a; Lipponen ym., 2004). Lipponen, Helkama, Olkkonen ja Juslin (2005) korostavatkin, että ryhmienvälisiin suhteisiin linkittyvät tekijät ovat usein liian abstrakteja ja etäisiä, ja että myös organisaation sisäiset asiat vaikuttavat samastumisen tunteeseen.

Organisaatioiden oikeudenmukaisuuden tutkimus täydentää luontevasti sosiaalisen identiteetin ja organisaatioon samastumisen tutkimusta niin kutsuttujen ryhmäorientoituneiden teoreettisten mallien kautta (ks. Colquitt ym., 2005), joissa ryhmän menettelytapojen oikeudenmukaisuuden katsotaan välittävän identiteetin kannalta relevanttia tietoa ja siten vaikuttavan ryhmään samastumiseen (Blader & Tyler, 2005; Tyler & Blader, 2000). Ryhmäorientoituneissa malleissa korostuu se, etteivät oikeudenmukaisuuden arviot perustu vain virallisiin päätöksenteon menettelytapoihin, vaan yksilö arvioi omaa asemaansa ja suhdettaan ryhmäänsä myös yksilön kohtaaman arvostuksen ja kohtelun reiluuden kautta (Lind & Tyler, 1988, s. 237–238). Toimimalla oikeudenmukaisesti organisaatio viestii

jäsenelleen, että hän on ryhmässään arvostettu ja saa näin jäsenensä tuntemaan olonsa hyväksi ryhmän jäsenenä (Blader & Tyler, 2003b). Toisin sanoen mallissa korostuvat sekä menettelytapojen että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemukset (Lind & Tyler, 1988, s. 231), mutta niitä ei kuitenkaan nähdä perustavanlaatuisesti erillisinä rakenteina, vaan niihin suhtaudutaan laajemmin käsitteellistettynä menettelytapojen oikeudenmukaisuutena (Blader & Tyler, 2003b; Bobocel & Gosse, 2015).

Ryhmään kiinnittymisen malli (*the group engagement model*) on osa ryhmäorientoituneita oikeudenmukaisuuden teoreettisia malleja ja sillä pyritään vastaamaan kysymykseen, mikä saa yksilöt toimimaan ryhmän jäseninä ja kiinnittymään (ts. samastumaan) ryhmäänsä (Tyler & Blader, 2003). Mallin taustalla on ajatus siitä, etteivät yksilöt näe työorganisaatioita tai muita sosiaalisia ryhmiä ainoastaan tulojen tai muunlaisten henkilökohtaisten intressien lähteenä, vaan nämä ryhmät toimivat myös identiteetin lähteenä tarjoamalla keskeistä tietoa työntekijän ja esimiehen (tai muun auktoriteetin) välisestä suhteesta ja yksilön asemasta kyseisessä ryhmässä. Nämä arviot vaikuttavat edelleen yksilön asennoitumiseen ryhmää kohtaan. (Lind & Tyler 1988, s. 229–230.) Ryhmään kiinnittymisen mallissa korostuu oikeudenmukaisuuden kokemukset motivoivana tekijänä kiinnittyä ryhmään ja toimia ryhmälle suotuisalla tavalla. Yksinkertaisesti sanottuna kokemukset oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat ryhmään tai organisaatioon samastumiseen, mikä edelleen näkyy ryhmän kanssa linjassa olevina asenteina, arvoina ja käyttäytymisenä. (Tyler & Blader, 2000, s. 190.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa merkittävästi yksilöiden ryhmäperustaisen identiteetin muodostamiseen niin kutsuttujen identiteetti-arviointien kautta.

Identiteetti-arvioiden kannalta keskeisiksi tekijöiksi nousevat sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti ryhmään samastuminen voimakkuus (*identification*) sekä samastumiseen vaikuttavat kahdenlaiset statusarviot: arviot ryhmän omanarvontunnosta (*pride*) ja yksilön kokemasta arvostuksesta (*respect*). Ryhmään samastumiseen siis vaikuttaa, millaisena ryhmän asema tai arvo nähdään, sekä millaisena yksilö kokee oman asemansa ryhmänsä jäsenenä. Mikäli yksilö kokee organisaation toimivan reilusti ja oikeudenmukaisesti, yksilö näkee ryhmän positiivisessa valossa tuntien ylpeyttä sitä kohtaan sekä kokien olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. Näin ollen yksilö todennäköisemmin ottaa organisaation osaksi omaa minäkäsitystään, ollen samalla motivoitunut toimimaan organisaatiolle edullisella tavalla ja siten ylläpitää positiivista sosiaalista identiteettiä. (Tyler & Blader, 2003.)

Ryhmään kiinnittymisen mallia ja sen oletuksia on tarkasteltu empiirisesti erilaisissa asetelmissa organisaatioiden kontekstissa tutkimusten viitatessa siihen, että menettelytapojen

oikeudenmukaisuus ja reilu kohtelu vaikuttavat organisaatioon samastumiseen positiivisesti myös fuusioiden kontekstissa (Gleibs ym., 2008; Lipponen ym., 2004). Tylerin ja De Cremerin (2005) fuusioita koskevassa tutkimuksessa puolestaan havaittiin, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli yhteydessä uuteen organisaatioon samastumiseen ja että oikeudenmukaisuus näyttäytyi tärkeänä tekijänä etenkin voimakkaasti samastuneilla henkilöillä. Tutkijat Michel, Stegmaier ja Sonntag (2010) puolestaan saivat vahvistusta yhteydelle organisaation sisäisen muutoksen kontekstissa, jossa oikeudenmukaisuuden kokemus vaikutti samastumiseen sekä edelleen muutokseen sitoutumiseen ja organisaation arvojen ja asenteiden jakamiseen niin pitkittäisessä kuin poikittaisessakin tutkimusasetelmassa. Lisäksi poikittaisasetelmassa samastumisen havaittiin edelleen olevan yhteydessä organisaatiomuutoksen aktiiviseen tukemiseen. (mt.)

Edellä esitelty teoria ja tutkimukset auttavat ymmärtämään niitä oleellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöiden organisaatiofuusioihin suhtautumiseen ja halukkuuteen toimia organisaation kannalta hyödyllisellä ja kestäväällä tavalla. Fuusioiden kontekstissa yhteistyöhön pyrkiminen on ensiarvoisen tärkeää koko fuusion onnistumisen kannalta; mikäli yksilöt eivät tunne oloaan turvalliseksi ja löydä samastumispintaa uudesta fuusion jälkeisestä organisaatiosta, fuusiolla haetut tavoitteet voivat jäädä samastumisen ja yhteistyön puuttuessa saavuttamatta. Van Leeuwen, van Knippenberg ja Ellemers (2003) korostavatkin fuusioiden aiheuttavan monia työntekijöiden identiteetin kannalta uhkaavia muutoksia, jotka yhdessä voivat johtaa epävarmuuden tunteen korostumiseen ja fuusion jälkeisen samastumisen vähenemiseen.

## **5.2 Samastumisen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen**

Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve nähdä itsensä ja oman ryhmänsä positiivisessa valossa ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemuksella on tähän suora vaikutus; kohtelemalla ihmisiä reilusti ja oikeudenmukaisesti organisaatio voi tukea sosiaalisen identiteetin myönteisyyttä. (Blader & Tyler, 2005.) Ryhmään kiinnittymisen mallin mukaan yhteys kulkee koetusta menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan ja teoriaan tukeutuen on kuitenkin esitetty, että myös organisaatioon samastumisella voi olla vaikutusta siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi organisaation toiminta mielletään (Lind & Tyler, 1988, s. 232).

Positiivista itsetuntoa ja itsensä positiivista kohottamista voidaan pitää yhtenä perustavanlaatuisena motivaationa ihmisen toiminnalle (Sedikides & Strube, 1997). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmisen tarve positiiviseen minäkäsitykseen ulottuu ryhmäjäsennyksiin saakka, eli myös oma sisäryhmä halutaan nähdä myönteisessä valossa. Tämä tarve heijastuu suoraan myös yksilön toimintaan, ja yksilö on motivoitunut luomaan sekä ylläpitämään sosiaalisen identiteettinsä positiivisuutta. (Tajfel & Turner, 1979.) Samastuminen johonkin sosiaaliseen ryhmään lisääkin esimerkiksi sisäryhmän suosimista ja positiivisia asenteita ryhmää kohtaan, joiden kautta pyritään kohottamaan omanarvontuntoa (Hinkle & Brown, 1990).

Ryhmäänsä voimakkaasti samastuneelle ryhmäjäsentyys on keskeinen osa minäkäsitystä ja yksilö siten myös arvioi ryhmäänsä ja sen toimintaa tämän samastumisen tunteen ja sen voimakkuuden kautta. Koska oma ryhmä ja sen toiminta halutaan nähdä myönteisenä ja siten ylläpitää oman minäkäsityksen positiivisuutta, on todennäköistä, että myös ryhmän toimintaa ja menettelytapoja arvioidaan oikeudenmukaisemmiksi. (Lind & Tyler, 1988, s. 232.) Myös Lipponen ym. (2004) ovat esittäneet, että voimakkaasti organisaatioonsa samastuvat ihmiset voisivat olla taipuvaisempia arvioimaan organisaationsa reiluksi ja oikeudenmukaiseksi, voihan näitä pitää ryhmälle myönteisinä ominaisuuksina. Aiheesta ei ole olemassa pitkittäistä tai fuusioiden kontekstissa toteutettua tutkimusta, mutta esimerkiksi Blader (2007) on esittänyt kokeellisen tutkimuksensa pohjalta organisaatioon samastumisen vaikuttavan positiivisesti käsityksiin menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta tilanteessa, jossa tietoa menettelytavoista ei ole riittävästi tai se on luonteeltaan epävarmaa. Toisin sanoen kyseinen tutkimus viittaa siihen, että organisaatioon samastuminen lisää todennäköisyyttä nähdä myös oman sisäryhmän toiminta positiivisessa valossa. (Mt.) Perustuen edellä mainittuun voidaan esittää, ettei fuusioprosessin aikana koettu oikeudenmukaisuus vain yksisuuntaisesti vaikuttaisi fuusion jälkeiseen organisaatioon samastumiseen, vaan samastuminen ja sen voimakkuus vaikuttaa myös siihen, kuinka oikeudenmukaisena uusi organisaatio ja sen toiminta koetaan.

### **5.3 Ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus**

Organisaatioon samastuminen ei välttämättä yksistään anna täydellistä kuvaa organisaatioissa siihen liitetystä ilmiöstä. Esimerkiksi Schuhin ja kumppanien (2016) mukaan organisaatioon samastumisen tutkimuksessa olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota myös ristiriitaisen

samastumisen vaikutuksiin. Viime vuosikymmenen alussa ristiriitaisen samastumisen tutkimus oli lähinnä laadullista ja keskittyi paljolti käsitteelliseen teoretisointiin (Ashforth ym., 2008). Viime vuosien aikana myös kvantitatiivinen tutkimus ristiriitaisesta samastumisesta on lisääntynyt ja valottanut sen vaikutuksia organisaatioiden kontekstissa. Tutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä siitä, että organisaatioon samastuminen ja ristiriitainen samastumisen ovat yhteydessä toisiinsa ollen silti erillisiä tekijöitä organisaatiossa (Kreiner & Ashforth, 2004; Pratt, 2000).

Lisäksi poikittaisasetelmassa toteutetut tutkimukset ovat tarjonneet viitteitä ristiriitaisen samastumisen moderoivasta vaikutuksesta suhteessa organisaatioon samastumiseen ja siihen linkittyviin muuttujiin. Esimerkiksi Schuh kollegoineen (2016) saivat tutkimuksessaan näyttöä siitä, että organisaatioon samastuminen ja ristiriitainen samastuminen yhdessä vaikuttivat työntekijöiden halukkuuteen sitoutua vapaaehtoiseen organisaatiota hyödyntävään toimintaan eli niin kutsuttuun organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (*organizational citizenship behavior*). Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioon samastumisen positiivinen vaikutus organisaatiota hyödyntävän toimintaan heikkenee selvästi tilanteessa, jossa yksilö tuntee organisaatiota kohtaan myös voimakasta ristiriitaista samastumista. Ristiriitainen samastuminen näyttäisikin toimivan tilanteessa eräänlaisena moderoivana tekijänä organisaatioon samastumisen ja organisaatiokansalaiskäyttäytymisen välillä. (Mt.)

Myös Ciampa kumppaneineen (2017) havaitsivat ristiriitaisen samastumisen moderoivan organisaatioon samastumisen ja organisaatiolle haitallisen toiminnan yhteyttä. Tarkemmin sanottuna, organisaatioon samastumisen vaikutus organisaatiolle haitallista toimintaa (esim. varastamista, valehtelua yms.) vähentävänä tekijänä oli voimakkaampaa tilanteessa, jossa myös organisaatioon ristiriitaisesti samastuminen oli vähäisempää. Vaikutus oli selkeä voimakkaasti samastuneilla henkilöillä, mutta ei heikosti samastuneilla. Samastuminen ei siis suoraan suojaakaan organisaatiota haitalliselta toiminnalta, vaan myös identiteetin johdonmukaisuudella, toisin sanoen ristiriitaisella samastumisella, on vaikutusta asiaan. (Mt.) Ristiriitaisen samastumisen on havaittu moderoivan myös organisaatioon samastumisen vaikutusta työntekijöiden rasittumiseen kuten työuupumukseen (Ciampa, Steffens, Schuh, Fraccaroli & van Dick, 2019).

Tutkimuksissa ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta on perusteltu ennen kaikkea identiteetin epäjohdonmukaisuuden ja ristiriitaisuuden voimia kuluttavan luonteen kautta, jotka voivat heikentää samastumisen yhteyttä tunteisiin ja toimintaan (Kuhl & Beckmann, 1994; ref. Schuh ym. 2016) yksilön keskittäessä voimansa ristiriitaisen tilan ratkaisemiseen

(Ashforth ym., 2014). Asennoitumisen lisäksi tutkimuksessa onkin syytä huomioida myös kyseisen asennoitumisen johdonmukaisuus, joka voi vaihdella yhdenmukaisesta aina ristiriitaiseen asennoitumiseen asti (Thompson, Zanna & Griffin, 1995.) Asenteiden ja toiminnan välisen linkin tarkastelussa on havaittu yhteyden olevan voimakkaampi silloin, kun ristiriitaisuuden tunteita koetaan vähemmän (Armitage & Conner, 2000). Linjassa sosiaalisen identiteetin lähestymistavan kanssa on ajatus siitä, että ollessaan varma omasta minäkäsityksestään ja identiteetin ollessa johdonmukainen, yksilöllä on selkeä käsitys itsestään ja varmuus siitä, kuinka hänen tulee ajatella, tuntea ja toimia (Setterlund & Niedenthal, 1994).

Organisaatioiden kontekstissa tämä tarkoittaisi sitä, että tuntiessaan voimakasta samastumista ja matalaa ristiriitaista samastumista organisaatiota kohtaan, organisaatio näyttäytyy keskeisenä positiivisena ja yhdenmukaisena tekijänä yksilön minäkäsityksen kannalta, jolloin myös yksilön toiminta ja asenteet ovat johdonmukaisesti linjassa organisaation tavoitteiden ja toiminnan kanssa, siten mahdollistaen identiteetin positiivisen kohottamisen. Toisin sanoen, yksilö tuntee tällöin olonsa turvalliseksi ja on todennäköisesti omistautunut ryhmälleen. (Schuh ym., 2016.) Ristiriitaisen samastumisen ollessa voimakasta tilanne on päinvastainen; minäkäsityksen ollessa epäselvä ja epäjohdonmukainen, yksilö ei välttämättä tiedä kuinka toimia ja toiminta ei todennäköisesti ole linjassa ryhmän tavoitteiden ja toimintatapojen kanssa (Conner & Armitage, 2008; Schuh ym., 2016).

Teorian pohjalta yhteyden organisaatioon samastumisen ja organisaatioon liittyvien asenteiden, havaintojen ja käyttäytymisen välillä oletetaan olevan johdonmukaista tilanteessa, jossa yksilö kokee matalaa ristiriitaista samastumista toisin kuin tilanteissa, jossa ristiriitaisen samastumisen taso on korkealla. Ristiriitaisen samastumisen moderoivan vaikutuksen voidaan esittää näkyvän myös organisaatioon samastumisen ja koetun oikeudenmukaisuuden välisessä yhteydessä siten, että ristiriitaisen samastumisen ollessa matalaa, yksilöllä on voimakkaampi tarve tulkita organisaation toimintaa oman minäkäsityksensä ja sosiaalisen identiteetin kannalta myönteisesti ja näin ollen organisaatioon samastunut henkilö arvioi organisaation toiminnan oikeudenmukaisemmaksi. Ristiriitaisen samastumisen puolestaan ollessa korkealla, organisaatioon samastumisen kohottavan vaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen voidaan esittää heikkenevän.

Toisaalta ristiriitaisen samastumisen voidaan teorian ja tutkimuksen pohjalta esittää moderoivan myös toisen suuntaista yhteyttä; yhteyttä koetusta oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen. De Cremer, Brebels ja Sedikides (2008) tarkastelivat

kokeellisessa tutkimuksessaan kuuluvuuteen liittyvän epävarmuuden roolia suhteessa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Kuuluvuuden epävarmuudella viitataan tilanteeseen, jossa yksilö ei ole täysin varma johonkin tiettyyn sosiaaliseen ryhmään kuuluvuudestaan. Tutkimuksessa havaittiin, että tuntiessaan epävarmuutta kuuluvuutta kohtaan, koehenkilöt samaistuivat omaan ryhmäänsä voimakkaammin tilanteessa, joka koettiin menettelytavoiltaan oikeudenmukaiseksi kuin tilanteessa, joka arvioitiin vähemmän oikeudenmukaiseksi. Toisin sanoen kuuluvuuteen liittyvä epävarmuus vaikutti koetun oikeudenmukaisuuden ja ryhmään samastumisen välisen yhteyden voimakkuuteen. (Mt.)

Epävarmuus kuuluvuuden tunteesta linkittyy keskeisesti niin oikeudenmukaisuuden kuin samastumisen tutkimukseen. Erityisesti ristiriitainen samastuminen taipuu teorian pohjalta kuvaamaan kuuluvuuteen liittyvää epävarmuutta: kokiessaan ristiriitaista samastumista organisaatiotaan kohtaan, yksilö on epävarma omasta ryhmään kuuluvuudestaan.

Epävarmuudella yleisesti tarkoitetaan epävarmuutta omia asenteita, uskomuksia ja tunteita kohtaan sekä epävarmuutta omasta suhteestaan muihin ihmisiin (van den Bos, Poortvliet, Maas, Miedema, & van den Ham, 2005). Keskeisenä erona käsitteiden välillä voidaan pitää sitä, että ristiriitaisen samastuminen on käsitteellistetty tietyllä lailla syvemmin yksilön minäkäsitykseen ja identiteettiin ulottuvana asiana.

Yksilö pyrkii pääsemään mahdollisesta ristiriitaisuuden tai epävarmuuden tunteesta eroon (Kreiner & Ashforth, 2004; van den Bos, 2001). Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisesti vähentämällä omaan minäkäsitykseensä liittyvää epävarmuutta tai epäjohdonmukaisuutta yksilöllä on selkeämpi kuva siitä, kuinka yksilön tulisi tuntea, ajatella ja toimia (Hogg & Terry, 2001). Oikeudenmukaisuuden kokemukset organisaatiossa puolestaan viestivät ryhmään kuulumisesta ja arvostuksesta, jotka edelleen tukevat samastumisen tunnetta. Edellä esitellyn perusteella yksilön kokeman ristiriitaisen samastumisen voimakkuus voikin vaikuttaa muokkaavasti siihen, miten oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat organisaatioon samastumiseen. Seuraavaksi esitellään tarkemmin esitellyn teorian pohjalta muodostetut ja tutkielman kannalta keskeiset tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

## 6. Tutkimushypoteesit ja -tavoitteet

Tutkielmassa keskeiset komponentit ovat edellä esitelty prosessin oikeudenmukaisuus, organisaatioon samastuminen ja ristiriitainen samastuminen. Lyhyesti sanottuna tutkielman tavoitteena on hahmottaa entistä tarkemmin näiden kolmen komponentin yhteyksiä toisiinsa sekä tarkastella muuttujien kehittymistä ajan kuluessa. Tässä aineistossa tarkastelun kohteena olevia tekijöitä on ensimmäisen kerran mitattu fuusion alussa (T1) ja tämän jälkeen noin vuoden kuluttua fuusion toteutumisesta (T2). Alla esitellään tarkemmin teoriaan pohjautuvat tutkimushypoteesit. Kuviossa 2. on havainnollistettu hypoteesien mukaisesti muuttujien oletetut ajalliset yhteydet.

Ensimmäiseksi, tutkielmassa pyritään selvittämään koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen kaksisuuntaista ajallista suhdetta fuusiokontekstissa. Ryhmän kiinnittymisen mallin (Tyler & Blader, 2000; 2003) mukaisesti, ja sen empiirisen tarkastelujen perusteella, tutkijoilla on jo vakiintunut käsitys siitä, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa positiivisesti organisaatioon samastumiseen organisaatiofuusioiden kontekstissa ja tämän tutkimusten tulosten oletetaan replikoivan aiempia tutkimuksia. Sekä pitkittäis- että poikittaistutkimuksissa näiden kahden tekijän suhdetta toisiinsa on fuusiokontekstissa kuitenkin tarkasteltu vain yksisuuntaisesti siten, että organisaatioissa koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa organisaatioon samastumiseen (esim. Gleibs ym., 2008; Lipponen ym., 2004). Sosiaalisen identiteetin teorian pohjalta voidaan kuitenkin perustellusti esittää yhteyden kulkevan myös toiseen suuntaan; organisaatioon samastumisesta koettuun oikeudenmukaisuuteen. Kahdensuuntaista yhteyttä ei olla aiemmin tutkittu pitkittäisaineistolla tai fuusioiden kontekstissa.

Aiemman menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen tutkimuksen sekä sosiaalisen identiteetin teorian nojalla esitetään hypoteesit:

*H1: Kokemus prosessin oikeudenmukaisuudesta (T1) on positiivisessa yhteydessä organisaatioon samastumiseen (T2).*

*H2: Organisaatioon samastuminen (T1) on positiivisessa yhteydessä kokemukseen prosessin oikeudenmukaisuudesta (T2).*

Toisena tutkielma tavoitteena on ottaa kantaa organisaatioon samastumisen tutkimukseen verraten vähäiseen ristiriitaisen samastumisen tutkimukseen. Organisaatioon ristiriitaisesti



samastumisen on havaittu vaikuttavan organisaatioon samastumisen ja erilaisten organisaatioissa esiintyvien ilmiöiden väliseen suhteeseen (Ciampa ym., 2017; 2019; Schuh ym., 2016). Ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta on aiemmin tutkittu vain poikittaisessa tutkimusasetelmassa. Lisäksi samastumisen yhteydessä identiteetin yhtenäisyys ja johdonmukaisuuden huomioiminen vaikuttaa antoisalta suunnalta myös fuusioiden kontekstissa. Teorian ja aikaisempien empiiristen tutkimuksien pohjalta ristiriitaisen samastumisen oletetaan toimivan moderoivana tekijänä prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen välillä; mitä vähemmän yksilö kokee ristiriitaista samastumista, sitä vahvemmin samastumisen voi olettaa vaikuttavan kokemukseen prosessin oikeudenmukaisuudesta ja päinvastoin. Näin ollen:

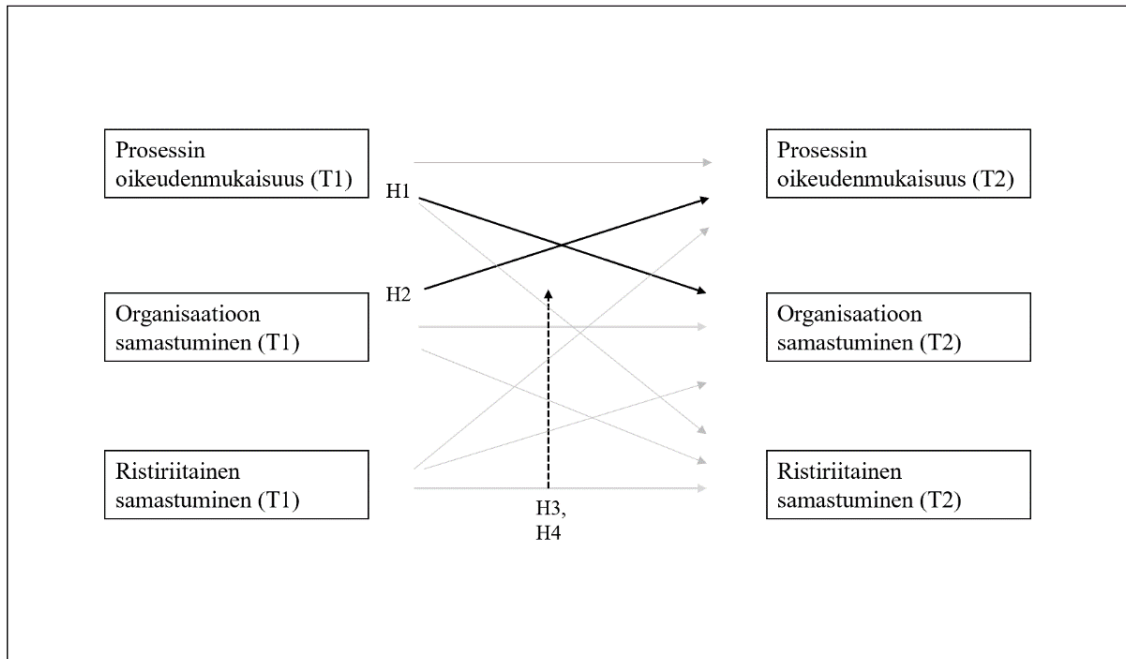
*H3: Ristiriitainen samastuminen moderoi organisaatioon samastumisen (T1) ja koetun prosessin oikeudenmukaisuuden (T2) välistä yhteyttä siten, että yhteys on voimakkaampi ristiriitaisen samastumisen ollessa matalalla verrattuna tilanteeseen, jossa ristiriitaisen samastumisen taso on korkealla.*

Pohjautuen kuuluvuuden epävarmuuden teoretisointiin ja tutkimukseen, tässä tutkielmassa tarkastelun alla on ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus myös toisen suuntaisessa yhteydessä – yhteydessä koetusta prosessin oikeudenmukaisuudesta samastumiseen.

*H4: Ristiriitainen samastuminen moderoi koetun prosessin oikeudenmukaisuuden (T1) ja organisaatioon samastumisen (T2) välistä yhteyttä siten, että yhteys on voimakkaampi ristiriitaisen samastumisen ollessa korkealla verrattuna tilanteeseen, jossa ristiriitaisen samastumisen taso on matalalla.*

Pitkittäisaineiston kautta ymmärretään paremmin samastumisessa ja koetussa menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia ajallisia muutoksia fuusion edetessä. Yleisesti ottaen tutkijoiden keskuudessa vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että organisaatioon samastuminen on fuusion alussa matalimmillaan (van Leeuwen ym. 2003). Tämä on havaittu muun muassa Gleibsin ja kumppanien (2008) pitkittäistutkimuksessa, jossa uuteen organisaatioon samastumisen havaittiin ajan myötä kasvavan koetun menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksesta. Sen sijaan fuusioiden kontekstissa, eikä ylipäänsä pitkittäistutkimuksen kautta, olla tarkasteltu sitä, miten ristiriitaisen samastumisen voimakkuus vaihtelee ajallisesti ja mikä vaihteluun mahdollisesti vaikuttaa. Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan myös tähän tutkimukselliseen epäkohtaan

ja tarkastelun alla on ristiriitaisen samastumisen ajallinen muutos, sen suorat vaikutukset sekä muiden päämuuttujien mahdolliset ajalliset vaikutukset ristiriitaiseen samastumiseen.



*Kuvio 2. Prosessin oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen oletetut yhteydet*

Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkielmassa käytetty aineisto ja mittarit. Lisäksi käydään läpi analysoimisessa käytetyt menetelmät sekä tarkastellaan niiden sopivuutta suhteessa aineistoon.

## 7. Aineisto ja menetelmät

Aineistona tutkielmassa on Tampere 3 -tutkimushankkeessa Jukka Lipposen keräämä kvantitatiivinen pitkittäisaineisto henkilöstön kokemuksista yliopistofuusiassa (Työsuojelurahasto, n2019). Kyseisessä fuusiassa Tampereen yliopisto (TAU) ja Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) sulautuivat vuoden 2019 alussa yhteiseksi säätiöyliopistoksi. Myös Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) lisäsi yhteistyötä uuden Tampereen yliopiston kanssa huomattavasti. Ammattikorkeakoulu kuitenkin säilytti itsenäisyytensä, mutta se on osa säätiöyliopiston kanssa muodostettavaa Tampereen korkeakouluyhteisöä. (Tampereen yliopisto, n2019.) Huolimatta tästä tiivistyneestä yhteistyöstä, käsillä olevassa tutkielmassa

keskitytään tarkastelemaan vain Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen korkeakoulun henkilöstön kokemuksia fuusiosta, vaikka aineisto kokonaisuudessaan koostuukin näissä kolmessa korkeakoulussa toteutetuista kyselyistä. Selkeyden vuoksi puhuttaessa fuusion jälkeisestä Tampereen yliopistosta käytetään epävirallista nimeä *uusi Tampereen yliopisto*, Tampereen yliopiston viitatessa alkuperäiseen Tampereen yliopistoon.

Aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä, jossa kyselylomakkeet lähetettiin kaikille Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston tai Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa työsuhteen omaaville (T1 yhteensä 4504, sis. TAMK). Sekä ensimmäisen ja toisen kierroksen aikana vastaajille lähetettiin kaksi muistutusviestiä, ellei vastaaja erikseen ollut ilmaissut haluamattomuuttaan vastata kyselyyn. Vastausprosentti sekä ensimmäisen että toisen kyselykierroksen osalta oli noin 50 %. Hankkeessa järjestetään vielä kolmas kyselykierros loppuvuodesta 2020.

Tässä tutkielmassa aineisto muodostuu kahdesta ensimmäisestä mittauskierroksesta sekä vain Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston vastaajista. Ensimmäinen kyselykierros (T1) toteutettiin fuusion voimaan astumisen jälkeen ajalla 19.3 – 9.4.2019 ja valitussa vastaajajoukossa oli yhteensä 1848 vastaajaa. Toinen kierros (T2) oli ajalla 15.1 – 5.2.2020, jolloin vastauksensa antoi valitusta joukosta yhteensä 1632 ihmistä.

Pitkittäisasetelman vuoksi tutkielman aineistoon valikoituivat kuitenkin vain ne Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston vastaajat, jotka vastasivat kyselyyn sekä ensimmäisellä että toisella mittauskierroksella, lopullisen aineiston koostuessa yhteensä 1108 vastaajasta. Käytetyn aineiston vastaajista noin 53 % oli naisia ja vastaajien keski-ikä puolestaan sijoittuu ikävuosien 40–44 välille. Selvä enemmistö vastanneista (60,5 %) ilmoitti olevansa vakituksessa työsuhteessa. Yliopistoittain vastaajat jakautuivat siten, että Tampereen yliopiston henkilökuntaa oli 59 % vastanneista.

Kaiken kaikkiaan koko aineisto on hyvin monipuolinen ja kokonaisuudessaan kyselylomake koostuu monista organisaatioon ja fuusiokokemuksiin liittyvistä kysymyksistä. Tähän tutkielmaan on tutkimuskysymysten ja hypoteesien perusteella valikoituneet mukaan prosessin oikeudenmukaisuutta, organisaatioon samastumista ja ristiriitaista samastumista mittaavat muuttujat.

## 7.1 Käytetyt mittarit ja taustamuuttujat

Kaikki alla esiteltyt mittarit koostuvat useammasta väitteestä, joihin suhtautumista on mitattu 5-portaisella Likert-asteikolla (1= täysin erimieltä ja 5= täysin samaa mieltä). Väittämissä Tampereen yliopistolla viitataan fuusion jälkeiseen uuteen Tampereen yliopistoon. Mittarit muodostavat osiot ja niistä muodostetut summamuuttujat esitellään tarkemmin alaluvussa 7.2 faktorianalyysien yhteydessä taulukoissa 1. Mittarien reliabiliteettia ilmaisevat Cronbachin alfat on raportoitu taulukkoon 2 edellä mainitusta alaluvusta.

Organisaatioon samastumisen mittaamisessa on käytetty Maelin ja Ashforthin (1992) muotoilemaa mittaria, ja se perustuu Ashforthin ja Maelin (1989) aloittamalle organisaatioon samastumisen sosiaalisen identiteetin teoriaan nojautuvalle teoretisoinnille. Mittarilla on suhteellisen vakiintunut asema samastumisen tutkimuksessa ja se koostuu viidestä samastumista kartoittavasta väitteestä. Ristiriitaisen samastumisen mittari puolestaan perustuu Kreinerin ja Ashforthin (2004) operationalisointiin ja heidän muotoilemaan kysymyspatteristoon. Tutkimuksen tarkoituksiin räätälöity ja suomeksi käännetty mittari koostuu neljästä väittämästä, vaikka alkuperäisessä mittarissa on yhteensä kuusi väittämää. Aineistossa organisaatioon samastumista tai ristiriitaista samastumista mittaavalla mittarilla on mitattu samastumista vain uuteen Tampereen yliopistoon.

Prosessin oikeudenmukaisuuden mittarissa yhdistyvät menettelytapojen laajempaa käsitteellistämistä mittaavat väittämät, eli siinä on huomioitu myös oikeudenmukaisuuden vuorovaikutuksellinen ulottuvuus (Blader & Tyler, 2003a). Mittarin avulla on kartoitettu menettelytapojen, tiedollisen (selitysten laatu ja paikkansapitävyys) ja yksilöidenvälisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Sen pohjana on käytetty Moormanin (1991) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden mittaria sekä Mansour-Colen ja Scottin (1998) kohtelun reiluutta ja laatua mittaavaa mittaria. Kyselyssä vastaajia pyydettiin miettimään kulunen vuoden aikana tapahtunutta Tampereen korkeakouluuyhteisön muodostamisprosessia sekä Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston fuusioita, ohjaten vastaajien huomiota ja havaintoja nimenomaan fuusioprosessiin, fuusion liittymättömien, arkisten tilanteiden sijasta (ks. Lipponen ym., 2017). Prosessin oikeudenmukaisuutta arvioitiin kuuden väittämän kautta. Kyseistä prosessin oikeudenmukaisuuden mittaria on käytetty myös aiemmissa tutkimuksissa (Kaltiainen ym., 2017; Lipponen ym., 2017).

Tutkielman taustamuuttujana toimii fuusiota edeltävä organisaatio, eli tässä tapauksessa Tampereen yliopisto (TAU) ja Tampereen teknillinen yliopisto (TTY). Taustaorganisaatio on

perusteltu taustamuuttuja sillä, aiemmassa fuusiotutkimuksessa on havaittu eroja samastumisessa eri organisaatioiden työntekijöiden välillä (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen & Kupiainen, 2015). Taustamuuttuja koodattiin siten, että 0 = TAU ja 1 = TTY.

## 7.2 Faktorianalyysi ja summamuuttujat

Koska sekä organisaatioon samastumista, ristiriitaista samastumista että prosessin oikeudenmukaisuutta on kutakin mitattu aineistossa useammalla väitteellä, muodostetaan muuttujista analyysia varten summamuuttujat. Ennen summamuuttujien luomista käytettyä aineistoa kuitenkin tarkastellaan eksploratiivisen faktorianalyysin keinoin ja siten arvioidaan mittarien soveltuvuutta summamuuttujiksi.

Faktorianalyysia on yleisesti käytetty tutkimuksessa käytettävien mittarien laadintaan, validointiin ja reliabiliteetin arviointiin (Tähtinen, Laakkonen & Broberg, 2020, s. 213). Jotta faktorianalyysia olisi mielekästä käyttää, käytetyn aineiston tulee olla tarpeeksi suuri, minkä lisäksi valittujen muuttujien välillä on oltava tarpeeksi korrelaatiota (Pallant, 2010, s. 182). Tutkijoiden keskuudessa ei ole selkeää linjausta, kuinka suuri aineiston tulee olla faktorianalyysia käytettäessä, mutta lienee turvallista todeta, että mitä suurempi aineisto, sen parempi. Tabachnickin ja Fidellin (2014, s. 666–667) mukaan aineiston tulisi koostua vähintään 300 vastaajasta. Tämä on ehto, joka käsillä olevassa tutkimuksessa täyttyy selvästi. Lisäksi faktorianalyysiin mukaan otettavien muuttujien välisten korrelaatioiden tulisi olla vähintään .3, jotta aineistosta olisi mahdollista löytää jonkinlainen faktorirakenne (mt.) Myös tämä toteutui vaaditulla lailla käytettyjen muuttujien osalta.

Näiden tarkastelujen lisäksi myös Kaiser-Meyer-Olkin-testistä (KMO) saatiin T1 kierroksen osalta tulokseksi 0,883 ja T2 kierroksen osalta 0,909. Yleisesti KMO-testistä saatavat tulokset ovat hyviä, mikäli tulos on yli 0,6. Bartlettin testi puolestaan on tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ) molempien ajankohtien osalta, minkä voi myös tulkita hyväksi tulokseksi. (Pallant, 2010, s. 192.) Näiden testien tulokset viittaavatkin yhdessä siihen, että käytetty aineisto sopii faktorianalyysiin hyvin ja analyysia voidaan jatkaa.

Faktorianalyysiin ekstaktointimenetelmäksi valitaan yleisesti käytetty *Maximum Likelihood*-menetelmä, koska käytetyt muuttujat arvioitiin tarpeeksi normaalijakautuneiksi. Lisäksi faktorianalyysi sietää jonkin verran poikkeamia normaalijakautuneisuudessa (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 666). Tarkemmin muuttujien normaalijakautuneisuutta käsitellään alaluvussa

7.4. Rotaatiomenetelmäksi valittiin suorakulmainen *Varimax* -rotaatio, jonka tavoitteena on mahdollisimman helppotulkintainen faktorirakenne, eikä faktorien oleteta korreloivan keskenään (Pallant, 2010, s. 185). Käyttäytymis- tai sosiaalitieteissä ei usein ole perusteltua olettaa, etteivät faktorit lainkaan korreloisi keskenään (Nummenmaa, 2009, s. 408), mutta korrelaatiot sallivilla rotaatiomenetelmillä usein saadaan samansuuntaisia tuloksia (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 695). Analyysi toteutettiin vertailun vuoksi myös vinokulmaisella *Direct Oblimin* -rotaatiolla, joka sallii faktorien väliset yhteydet (Nummenmaa, 2009, s. 411). Kumpikin rotaatiomenetelmä antoi samansuuntaiset tulokset faktorirakenteen suhteen. Faktorianalyysit tehtiin sekä ensimmäisen että toisen kyselykierroksen osalta siten, että analyysi toteutettiin jokaiselle mittarille erikseen sekä kaikkien mittarien kesken yhteisesti. Faktorien määrä ei rajattu, vaan ominaisarvoksi rajattiin 1. Taulukoissa 1. on esitetty yhteisen faktorianalyysien tulokset molempien kyselykierroksien osalta.

Kommunaliteetin osalta 0,3 on yleisesti hyväksytty raja-arvo hyvän ja huonon tuloksen välillä eikä paljoa alle tämän arvon omaavia muuttujia suositella otettavan analyysiin mukaan, sillä silloin faktorien avulla ei pystytä kunnolla selittämään muuttujan arvon vaihtelua (Nummenmaa, 2009, s. 403). Pääsääntöisesti kommunaliteetit ovat hyvällä tasolla, lukuun ottamatta kuitenkin yhtä organisaatioon samastumista mittaavaa muuttujaa, jonka kommunaliteetti on kummallakin mittauskierroksella alle mainitun raja-arvon. Muuttuja päätettiin kuitenkin pitää mukana mittarissa, sillä kyseessä on kuitenkin vakiintunut mittari organisaatioon samastumista mitatessa. Kaiken kaikkiaan mittarit latautuvat siististi omille faktoreilleen eikä päällekkäisyyksiä ole havaittavissa. Kolmen faktorin malli selittää muuttujien välisestä vaihtelusta 60,9 % (T1) ja 67,5 % (T2).

Taulukko 1.

Eksploratiivinen faktorianalyysi prosessin oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen mittareista T1 ja T2 kyselykierroksilla. Raportoituina muuttujien faktorilataukset ja kommunaliteetit ( $h^2$ ) sekä faktorien ominaisarvot.

	T1 (N = 1107)		T2 (N = 1108)	
	lataus	$h^2$	lataus	$h^2$
<b>Faktori 1: Prosessin oikeudenmukaisuus</b>				
1. Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.	.69	.54	.73	.62
2. Työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin	.70	.52	.73	.61
3. Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat	.68	.52	.70	.56
4. Tehtyjen päätösten vaikutusta on voinut seurata ja niistä on tiedotettu	.62	.42	.67	.54
5. Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen	.74	.62	.75	.67
6. Tampereen korkeakoulu yhteisöä koskeneille päätöksille on annettu rehellisiä perusteluja.	.76	.64	.78	.72
Ominaisarvo		5.28		6.17
<b>Faktori 2: Organisaatioon samastuminen</b>				
1. Kun joku arvostelee Tampereen yliopistoa, se tuntuu minusta ikään kuin henkilökohtaiselta loukkaukselta	.72	.53	.80	.67
2. Kun puhun Tampereen yliopistosta, puhun useammin "meistä" kuin "heistä"	.41	.21	.42	.26
3. Tampereen yliopiston menestyminen on myös minun menestymistäni	.53	.33	.57	.41
4. Kun joku kehuu Tampereen yliopistoa, se tuntuu minusta ikään kuin henkilökohtaiselta kohteliaisuudelta	.77	.61	.79	.68
5. Jos tiedotusvälineissä olisi Tampereen yliopistoa arvosteleva juttu, tuntisin itseni vaivaantuneeksi.	.67	.48	.71	.55
Ominaisarvo		2.30		2.46
<b>Faktori 3: Ristiriitainen samastuminen</b>				
1. Minulla on välillä vaikeuksia päättää rakastanko vai vihaanko Tampereen yliopistoa	.64	.43	.75	.58
2. Välillä kuuluminen Tampereen yliopistoon tuntuu minusta kaksijakoiselta	.82	.75	.88	.82
3. Koen ristiriitaisia tunteita Tampereen yliopistoa kohtaan	.82	.76	.85	.79
4. Tampereen yliopistoon kuuluminen herättää minussa samanaikaisesti ylpeyttä ja häpeää.	.59	.39	.70	.54
Ominaisarvo		1.76		1.49
Selitysosuus %		60.9		67.5

Huom. Vain >.30 faktorilataukset on raportoitu. Ekstraktointi: Maximum Likelihood, rotaatio: Varimax

Faktorianalyysin jälkeen muuttujista yhdistettiin mittareittain summamuuttujat, tarkemmin sanottuna keskiarvomuuttujat, sillä mittarien alkuperäinen mittayksikkö haluttiin tulkinnan selkeyden vuoksi säilyttää (Nummenmaa, 2009, s. 162). Lisäksi summamuuttujien reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla, jossa yleisesti luotettavan summamuuttujan tai mittarin raja-arvona on pidetty .7 ylittävää tulosta (Pallant, 2010, s. 97). Tutkielmassa käytettävien summamuuttujien reliabiliteetti on hyvällä tasolla molempien mittauskierroksien osalta. Prosessin oikeudenmukaisuutta, organisaatioon samastumista sekä ristiriitaista samastumista kuvaavien muuttujien korrelaatioiden vaihteluvälit mittareittain sekä mittarien reliabiliteetit ovat raportoitu tarkemmin taulukossa 2. Luotujen summamuuttujien kuvailevat tunnusluvut on esitelty tarkemmin alustavien tarkastelujen yhteydessä alaluvussa 8.1.

Taulukko 2.

*Muuttujien korrelaatiot mittareittain sekä mittarien reliabiliteetit.*

Mittari	Korrelaatiot (T1)	$\alpha$ (T1)	Korrelaatiot (T2)	$\alpha$ (T2)
Prosessin oikeudenmukaisuus	.44**-.63**	.87	.54**-.70**	.91
Organisaatioon samastuminen	.24**-.59**	.78	.32**-.66**	.83
Ristiriitainen samastuminen	.49**-.76**	.85	.59**-.81**	.89

Huom.  $\alpha$  = Cronbachin alfa, \*\* $p < .01$

### 7.3 Analyysimenetelmät

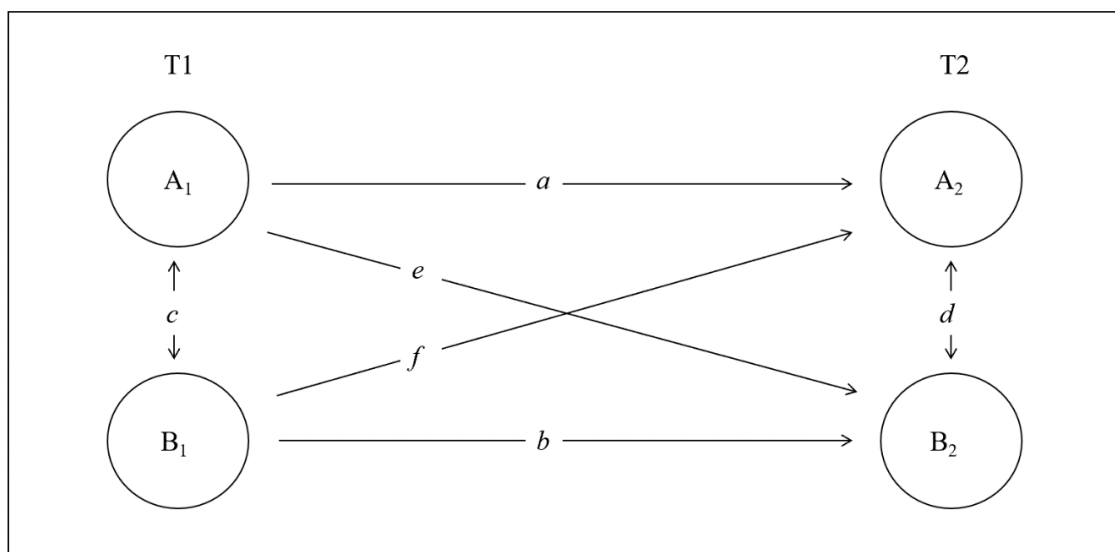
Mittareiden ja muuttujien tarkastelun jälkeen siirrytään tutkielman varsinaisiin analyyseihin. Ennen tulosten raportointia käydään kuitenkin läpi tutkielman kannalta keskeiset menetelmät keskeisine periaatteineen ja oletuksineen. Jo esitellyn faktorianalyysin lisäksi aineistoa analysoidaan muun muassa korrelaatioanalyysin, ristiviiveellisen regressioanalyysin ja kahden riippuvan otoksen t-testin keinoin. Menetelmien yleisen esittelyn jälkeen arvioidaan aineiston sopivuutta suhteessa käytettyihin menetelmiin.

Tutkielman keskeisenä tavoitteena on tarkastella prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen välistä kaksisuuntaiseksi oletettua suhdetta sekä sitä, miten ristiriitainen samastuminen mahdollisesti moderoi edellä mainittuja yhteyksiä. Aivan ensimmäiseksi tarkastellaan muuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatioanalyysin keinoin. Korrelaatioanalyysin avulla voidaan havainnoida kahden muuttujan välisen riippuvuuden voimakkuutta ja suuntaa (Pallant, 2010, s. 128). Regressioanalyysin keskeisenä tarkoituksena



on puolestaan tarkastella selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan ja yhtäaikaaisesti on mahdollista tarkastella myös useamman muuttujan vaikutuksia (Nummenmaa, 2009, s. 309). Regressioanalyysi perustuu korrelaatioihin, mutta sen avulla saadaan tarkempi kuva muuttujien välisistä yhteyksistä, kuin pelkällä korrelaatioanalyysillä; sen avulla voidaan havainnoida, kuinka muuttuja tai muuttujajoukko ennustaa jotakin tiettyä tarkastelun alla olevaa ilmiötä (Pallant, 2010, s. 148–149). Regressioanalyysin keinoin voidaan analysoida myös pitkittäisaineistoja, jolloin mielenkiinnon kohteena on ajan kuluessa tapahtuva muutos eli se, miten ensimmäisen aikapisteen muuttujat vaikuttavat toisen aikapisteen muuttujiin (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2013, s. 568–570). Pitkittäisaineistoja analysoidessa tiettyjen reunaehtojen on kuitenkin täyttyttävä, jotta regressioanalyysin käyttö olisi mielekästä ja luotettavaa. Ensinnäkin aikapisteen yksi muuttujat on oltava mitattu yhtäaikaisesti ja toiseksi muuttujien rakenne ei saa muuttua aikapisteen yksi ja kaksi mittausten välillä. (Kenny, 1975.)

Tarkemmin sanottuna analyysit, joilla testataan hypoteeseja H1 ja H2, perustuvat vapaasti suomennettuna niin kutsuttuun ristiviiveelliseen regressioanalyysiin (*cross-lagged regression analysis*). Tätä analyysimenetelmää voidaan käyttää, jos kahta tai useampaa muuttujaa on mitattu kahdesti eri aikapisteissä, ja jos kiinnostuksena on nimenomaan näiden muuttujien ajallinen yhteys toisiinsa (Hamaker, Kuiper & Grasman, 2015). Tässä ristikkäisessä analyysiasetelmassa voidaan laskea yhteensä kuudenlaisia yhteyksiä ( $a-f$ ) valittujen kahden aikapisteen muuttujien ( $A$  ja  $B$ ) välille (Taris, 2000, s. 64) kuvion 3. esittämällä tavalla.



Kuvio 3. Ristiviiveellisen regressioanalyysin mahdolliset yhteydet kahden aikapisteen muuttujien välillä (muokattu julkaisusta: Taris, 2000, s. 64).

Kun tarkastelun alla on ensimmäisen aikapisteen selittävän muuttujan (T1) vaikutus toisen aikapisteen selitettävään muuttujaan (T2), regressioanalyysissä tulee analyysiin lisätä selittäjäksi myös selitettävän muuttujan ensimmäisen aikapisteen versio, jolloin sen lähtötason vaikutus saadaan vakioitua ja sen vaikutus muihin mallin selittäjiin on huomioitu. Ilman tätä lisäystä, regressioanalyysi voi antaa virheellisen ja harhaanjohtavan tuloksen muiden mallin selittävien muuttujien vaikutuksen suuruudesta. (Cohen ym., 2013, s. 571–573.) Tämän tutkielman hypoteesien (H1, H2) kannalta kiinnostuksen kohteena ovat siis muuttujien ristikkäiset vaikutukset ajan kuluessa (kuviossa 3. yhteydet  $e$  ja  $f$ ) ja näitä vaikutuksia tarkastellessa on mukaan analyysiin otettava myös selitettävän muuttujan ajallinen vaikutus (yhteydet  $a$  ja  $b$ ). Analyysien jälkeen kahdensuuntaisten yhteyksien voimakkuutta voidaan verrata toisiinsa tarkastelemalla standardoituja regressiokertoimia (eli ns.  $\beta$ -kertoimia) toisiinsa. Mikäli jompikumpi yhteyksistä on selkeästi voimakkaampi, huomioiden myös keskivirheiden suuruudet, voidaan esittää arvio toisen suuntaisen yhteyden ensisijaisuudesta. (Taris, 2000, s. 64–65.)

Regressioanalyysin keinoin voidaan tarkastella myös moderoivan muuttujan vaikutusta selittävän ja selitettävän muuttujan yhteyteen, eli toisin sanoen tarkastella, miten moderoiva muuttuja muokkaa päämuuttujien yhteyttä toisiinsa vaikuttamalla yhteyden voimakkuuteen tai suuntaan (Aiken & West, 1991, s. 10). Tätä vaikutusta kutsutaan myös interaktioksi. Tässä yhteydessä muuttujat lisätään malliin hierarkkisesti siten, että ensin mukaan otetaan erikseen interaktiotermin muodostavat muuttujat ja tämän jälkeen toisella askeleella varsinaiset interaktiotermit. Näin voidaan paremmin havainnoida muuttujien ja interaktion mukaan ottamisen vaikutusta mallin selityssasteeseen (Dawson, 2014).

Tabachnick ja Fidell (2014, s. 194–195) suosittelevat selittävien muuttujien keskittämistä, mikäli analyysin tarkoituksena on testata moderaation vaikutusta mallissa. Myös muut tutkijat (Aiken & West, 1991; Dawson, 2014) ohjeistavat keskittämään selittävän ja moderoivan muuttujan ennen interaktiotermin luomista. Keskittämisellä tarkoitetaan sitä, että muuttujan keskiarvoksi asetetaan nolla vähentämällä muuttujasta sen saama keskiarvo. Selittävien muuttujien keskittämisen jälkeen keskitetyistä muuttujista muodostetaan varsinainen interaktiotermi. Selitettävä muuttuja puolestaan jätetään keskittämättä. (Dawson, 2014.) Selittävien muuttujien keskittäminen ei ole analyysin kannalta ehdotonta, mutta esimerkiksi Aikenin ja Westin (1991, s. 32) mukaan sillä voidaan vähentää mallissa esiintyvää multikolinearisuutta selittävän muuttujan ja siitä muodostetun interaktiotermin välillä. Muuttujien keskittäminen ei vaikuta tuloksien mahdolliseen tilastolliseen merkitsevyyteen,

vaan se helpottaa tulkintaa esimerkiksi mahdollisten jatkoanalyysien yhteydessä (Dawson, 2014).

Moderaatiohypoteeseja testatessa seurataan Aikenin ja Westin (1991) sekä Dawsonin (2014) ohjeita analyysin toteuttamisesta ja mahdollisista jatkotarkasteluista. Regressioanalyysien jälkeen, mikäli ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus nousee tilastollisesti merkitseväksi, moderaation jatkotarkastelussa interaktiosuorien piirtämisessä käytetään hyödyksi Dawsonin (2011) tekemää Excel -taulukkoa, jonka avulla tarkastellaan myös visuaalisin keinoin ensisijaisen selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan moderoivan muuttujan eri tasoilla (Dawson, 2014).

#### **7.4 Aineiston soveltuvuus valituille menetelmille**

Ennen varsinaisia analyysieja sekä niiden yhteydessä on oleellista tarkastella muuttujien kohdalla muun muassa muuttujien mittaustasoa, normaalijakautuneisuutta ja lineaarisuutta sekä erilaisia virhetermejä ja poikkeavia havaintoja. Näiden analyysien kautta pohtia aineiston soveltuvuutta valittuihin analyysimenetelmiin.

Jotta korrelaatio- ja regressioanalyysia voidaan käyttää, muuttujien on oltava jatkuvia välimatka- tai suhdeasteikollisia. Poikkeuksena tästä kuitenkin on dikotominen selittävä muuttuja, joka voi saada vain kaksi eri arvoa. (Pallant, 2010, s. 125.) Ehto toteutuu käytettävien muuttujien osalta, sillä luodut summamuuttujat ovat välimatka-asteikollisia ja niitä voidaan pitää myös jatkuvina muuttujina (sosiaalitieteissä myös Likert-asteikolliset muuttujat). Taustamuuttujana toimiva lähtöorganisaatio on puolestaan koodattu *dummy*-muuttujaksi. Analyysieihin valittujen muuttujien on oltava myös normaalisti jakautuneita, kun käytössä ovat parametriset tutkimusmenetelmät (Nummenmaa, 2009, s. 154). Tämän testaamisessa käytettiin Kolmogorov-Smirnov-testiä, jonka mukaan muuttujat eivät olisi normaalijakautuneita ( $p < .05$ ). Testin on kuitenkin kritisoitu olevan hyvin konservatiivinen ja arvioivan herkästi jakauman ei-normaaliksi. Nummenmaa (2009, s. 154–155) ohjeistaakin havainnoimaan muuttujien jakaumaa visuaalisesti sekä vinous- ja huipukkuusarvojen kautta. Arvojen niiden ollessa alle yhden, muuttujaa voidaan pitää normaalijakautuneena.

Histogrammeja ja muuttujien vinous- ja huipukkuusarvoja havainnoimalla muuttujia voidaan tässä yhteydessä pitää tarpeeksi normaalisti jakautuneina ja analyysieja voidaan jatkaa valituin parametrisin menetelmin. Histogrammit ovat esitettyinä liitteissä (liite 1). Viitteitä

normaalijakaumasta poikkeamisesta on prosessin oikeudenmukaisuuden muuttujan kanssa, joka on ensimmäisen kyselykierroksen osalta vino oikealle, ja näin ollen suuri osa havainnoista on keskiarvoa pienempiä (Nummenmaa, 2009, s. 71–72.) Muuttujien vinous- ja huipukkuusarvot pysyvät kuitenkin pääasiassa alle yhden. Tabachnick ja Fidell (2014, s. 114) huomauttavat, että aineiston huipukkuudesta aiheutuvat ongelmat vähenevät aineiston ollessa tarpeeksi suuri ( $N > 200$ ), ja että vinous puolestaan on ongelmallista, mikäli aineiston muuttujat ovat vinoja eri suuntiin. Tässä yhteydessä aineiston koko ylittää raja-arvon selkeästi eivätkä muuttujat ole eri suuntiin vinoja. Summamuuttujien vinous- ja huipukkuusarvot on raportoitu tarkemmin taulukossa 3., joka löytyy alustavien tarkastelujen yhteydestä alaluvusta 8.1. Yleisesti on todettu, että otoksen tapausten lukumäärän ollessa tarpeeksi suuri (mielellään yli 100 havaintoa, kuten tässä yhteydessä), oletus normaalijakautuneisuudesta ei myöskään ole niin ehdoton (Nummenmaa, 2009, s. 316). Tarpeeksi suuri otoskoko lisää myös tutkimuksen tieteellistä arvoa, sillä näin tutkimuksen tulokset ovat todennäköisemmin yleistettävissä ja toistettavissa (Pallant, 2010, s. 150).

Keskeisenä oletuksena korrelaatio- ja regressioanalyysin käytössä on myös oletus selittävien ja selitettävän muuttujien välisestä lineaarisesta eli suoraviivaisesta yhteydestä, sillä muunlaisia yhteyksiä ei näiden menetelmien keinoin voida suoraan tarkastella (Nummenmaa, 2009, s. 294). Aineiston osalta mahdollisia lineaarisia tai epälineaarisia yhteyksiä tarkasteltiin sirontamatriisin avulla (mts. 315) ja kummankin mittauskierroksen osalta organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden välinen yhteys vaikuttaa lineaariselta.

Usean muuttujan malleissa ongelmaksi voi muodostua myös niin kutsuttu multikolinearisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että selittävien muuttujien ollessa voimakkaasti yhteydessä toisiinsa, malliin tulee sama vaihtelu useampaan kertaan (Nummenmaa, 2009, s. 316). Multikolinearisuuden myötä voi olla mahdotonta sanoa, miten mallin eri selittävät muuttujat todella vaikuttavat selitettävään muuttujaan (Holopainen & Pulkkinen, 2013, s. 275). Pallant (2010, s. 151) esittää, että multikolinearisuudesta on kyse silloin, kun korrelaatio on selittävien muuttujien välillä 0.9 tai enemmän. Alustavien tuloksien yhteydessä alaluvussa 8.1 olevasta taulukosta 4. nähdään, etteivät korrelaatiot selittävien muuttujien välillä nouse lähelle Pallantin (2010, s. 151) esittämää raja-arvoa. Otoskoon ollessa myös suuri, ei multikolinearisuus liene ongelma tässä yhteydessä (Nummenmaa, 2009, s. 323).

Multikolinearisuutta voidaan lisäksi tarkastella tätä ominaisuutta testaavilla testeillä regressioanalyysin yhteydessä. Multikolinearisuutta tarkasteltiin kolinearisuustoleranssin avulla. Mikäli mittari antaa toleranssille arvon, joka on pienempi kuin .10, ongelmia

multikolinearisuuden kanssa voi ilmetä. (Nummenmaa, 2009, s. 323–324.) Niin kutsuttu VIF-testin (*Variance Inflator Factor*) tulos puolestaan viittaa multikolinearisuuteen, mikäli se saa arvon, joka on suurempi kuin 10 (Pallant, 2010, s. 158). Myöskään näiden testien avulla ei analyysien yhteydessä havaittu viitteitä multikolinearisuudesta.

Poikkeavilla havainnoilla (*outliers*) tarkoitetaan aineistossa olevia havaintoja, jotka poikkeavat merkittävästi muista havainnoista saamalla selvästi suuremman tai pienemmän arvon, kuin muut havainnot. Tällaisilla havainnoilla voi joskus olla suuria vääristäviä vaikutuksia itse analyysiin esimerkiksi suurentamalla tai pienentämällä havaittua yhteyttä muuttujien välillä. (Pallant, 2010, s. 123–124.) Tabachnick ja Fidell (2014, s. 107) esittävät, että poikkeavilla arvoilla standardoitu residuaali kohoaa yli arvon 3.29. Regressioanalyysin yhteydessä tehtyjen diagnostiikan avulla löydettiin muutamia raja-arvosta poikkeavia havaintoja. Poikkeavia havaintoja tarkasteltiin myös visuaalisesti muuttujien laatikko-janakuvioita, jotka löytyvät liitteistä (liite 2).

Mikäli Cookin etäisyysmittarin antama tulos ylittää arvon 1, voivat mahdolliset poikkeavat arvot tuottaa ongelmia (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 109). Tämän aineiston suhteen arvot jäävät kuitenkin selkeästi matalammalle. Analyyseissa on parhaimmillaan yhteensä viisi selittävää muuttujaa (ensisijaiset muuttujat ja kaksi interaktiotermiä), joten Mahalanobiksen etäisyyden mukainen kriittinen arvo ( $p < .001$ ) on 20,52 (mts. 10). Suurin arvo aineistossa on kuitenkin jopa yli 58, mikä voi viitata ongelmiin poikkeavien arvojen suhteen. Suuri aineisto kuitenkin sietää jonkin verran poikkeavia havaintoja, eikä toimenpiteitä välttämättä täydy tehdä (Pallant, 2010, s. 159). Poikkeavien arvojen vaikutusta analyysihin arvioitiin tarkastelemalla typistettyjä keskiarvoja (5 % *trimmed means*), joissa muuttujasta on poistettu molemmista ääripäistä viisi prosenttia (mts. 64). Ero typistettyjen keskiarvojen ja muuttujien alkuperäisten keskiarvojen välillä oli hyvin pieni ( $< .01$ ), eikä muuttujien muokkaaminen näin ollen juurikaan vaikuttaisi analyysien tuloksiin.

Myös jäännöstermien eli residuaalien on noudatettava normaalijakaumaa, minkä lisäksi niiden on oltava lineaarisia, homoskedanttisia ja toisistaan riippumattomia, jotta regressioanalyysin käyttö olisi mielekästä. Jäännöstermillä tarkoitetaan yksittäiselle havainnolle laskettavaa etäisyyttä regressioanalyysin avulla saadusta ennusteesta. Toisin sanoen tämä on se osa vaihtelusta, jota malli ei pysty selittämään, ja tavoitteena on itseisarvoltaan mahdollisimman pienet jäännöstermit. (Nummenmaa, 2009, s. 324.) Visuaalisten tarkastelujen perusteella residuaalit vaikuttavat olevan lineaarisia ja jakaumaltaan normaaleja. Ollakseen homoskedastinen selittävien tekijöiden residuaalien varianssien tulisi puolestaan olla

yhdenmukaisia ennustetuilla arvoilla (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 163). Sirontakuvioiden perusteella aineisto vaikuttaakin homoskedastiselta (ks. liite 3). Lisäksi Jäännöstermien riippumattomuutta testattiin regressioanalyysien yhteydessä myös Durbin-Watson testillä. Fieldin (2013, s. 311) mukaan testin tulee antaa tulokseksi likimain arvon 2, jotta riippumattomuus residuaalien suhteen olisi regressioanalyysin vaatimalla tasolla. Arvot testissä vaihtelivat 1.92–2,02 viitaten jäännöstermien riippumattomuuteen.

## 8. Tulokset

Tuloksia kokoava luku koostuu kolmesta osiosta. Ensin tarkastelun alla ovat tutkielman keskeiset muuttujat kuvailevine tunnuslukuineen. Tässä yhteydessä esitellään myös korrelaatioanalyysin tulokset. Muuttujien ja niiden yhteyksien alustavien tarkastelujen jälkeen edetään varsinaisiin pääanalyysihin, joissa ristiviiveellisen regressioanalyysin keinoin pyritään saamaan vastauksia tutkielman hypoteeseihin prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen kaksisuuntaisesta yhteydestä (H1 ja H2) ja ristiriitaisen samastumisen näitä yhteyksiä moderoivasta vaikutuksesta (H3 ja H4). Hypoteesien testaamisen jälkeen käydään läpi vielä ristiriitaista samastumista koskevat havainnot tuloksista. Lopuksi pääanalyysien ja jatkoanalyysien jälkeen tarkastellaan, sisältääkö tutkielman pitkittäisaineisto sellaista systemaattista tippumista, joka mahdollisesti voisi vaikuttaa tutkielman tuloksiin ja niiden yleistettävyyteen. Analyysihin on käytetty IBM SPSS -ohjelmaa (versio 25).

### 8.1 Alustavat tarkastelut

Alla olevassa taulukossa 3. on raportoitu tutkielmassa käytettyjen summamuuttujien keskeiset kuvailevat tunnusluvut eli keskiarvo ( $M$ ), keskihajonta ( $SD$ ) sekä vinous ja huipukkuus. Taulukosta nähdään, että prosessin oikeudenmukaisuutta arvioidaan keskimäärin huonona molemmilla mittauskierroksilla. Organisaatioon samastumisen kohdalla puolestaan keskiarvot asettuvat lähelle mittaskaalan keskikohtaa, ollen kuitenkin hieman kallellaan kohti skaalan alarajaa. Suhteutettuna aikaisempaan fuusiotutkimukseen, organisaatioon samastuminen oli

kutakuinkin samalla tasolla, kuin Hakosen ym. (2015) tutkimuksessa Helsingin sosiaali- ja terveysvirastojen fuusion voimaan astumisen jälkeen. Käsillä olevassa aineistossa oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat kuitenkin verraten alakanttiin (mt).

Ristiriitaisen samastumisen kohdalla, mitä korkeampi arvo on, sitä enemmän vastaajilla on ristiriitaisuuden kokemuksia organisaatiotaan kohtaan. Keskiarvot ristiriitaisen samastumisen kohdalla viittaavatkin siihen, että ensimmäisellä kierroksella vastaajat kokivat jo jonkin verran ristiriitaista samastumista, minkä lisäksi toisen kierroksen kohdalla tunne näyttää voimistuneen. Taulukosta 3. havaitaan myös osan muuttujista olevan myös jokseenkin vinoja tai huipukkaita, mikä voi viitata ongelmiin normaalijakautuneisuudessa. Tarkemmin muuttujien vinoutta ja huipukkuutta on käsitelty alaluvussa 7.4 aineiston soveltuvuuden tarkastelun yhteydessä.

Taulukko 3.

*Prosessin oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen muuttujien kuvailevat tunnusluvut (Skaala 1–5).*

	Kierros	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Vinous	Huipukkuus
Prosessin oikeudenmukaisuus	T1	1107	2.07	1.08	.62	-.70
	T2	1108	2.57	.93	.16	-.39
Organisaatioon samastuminen	T1	1107	2.77	1.03	.08	-.66
	T2	1108	2.95	.94	-.06	-.46
Ristiriitainen samastuminen	T1	1108	2.67	1.20	.01	-1.04
	T2	1108	2.97	1.13	-.20	-.79

Mittauskierrosten välillä keskiarvoissa on tapahtunut jonkin verran muutosta. Toisella mittauskierroksella prosessi arvioidaan jokseenkin oikeudenmukaisempana, organisaatioon samastutaan jokseenkin enemmän, minkä lisäksi myös ristiriitaista samastumista tunnetaan hieman enemmän. Muuttujien keskiarvojen ajallista muutosta tarkasteltiin kahden riippuvan otoksen t-testin avulla. Tällä testillä voidaan testata keskiarvoissa tapahtuvaa muutosta, kun samoilta tutkittavilta on mitattu jotakin tiettyä asiaa useamman kerran eri aikapisteissä (Nummenmaa, 2009, s. 177). Testin perusteella voidaan sanoa, että kaikissa muuttujissa on tapahtunut tilastollisesti merkitsevää kasvua kyselykierroksien välillä. Testin tulokset on taulukoitu ja ne löytyvät liitteistä (liite 4).

Myös lähtöorganisaatioiden muuttujakohtaisissa keskiarvoissa on eroavaisuuksia. Tampereen teknillisen yliopiston työntekijät ovat kokeneet prosessin oikeudenmukaisemmaksi kuin Tampereen yliopiston henkilökunta. Myös samastuminen on verrattain vähäisempää

Tampereen yliopiston henkilöstön keskuudessa. Verrattuna Hakosen ja kumppanien (2015) tutkimukseen, erot lähtöorganisaatioiden välillä organisaatioon samastumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksissa näyttäytyvät tässä aineistossa suurempina. Lisäksi Tampereen yliopistossa koetaan kauttalinjain enemmän ristiriitaisia tunteita uutta organisaatiota kohtaan. Organisaatiokohtaiset keskiarvot ovat raportoituina liitteissä (liite 5).

Taulukkoon 4. on raportoitu muuttujien väliset korrelaatiot. Rajan heikon ja keskiarvoisen korrelaation välillä on esitetty menevän kertoimen .30 tiennoilla, kun taas .50 ylittävät korrelaatiot lukeutuvat voimakkaiksi (Cohen, 1988, s. 79–81, ref. Pallant, 2010, s. 134). Nämä raja-arvon mielessä pitäen muuttujien välisien korrelaatioiden joukossa on sekä heikosti, keskiarvoisesti ja voimakkaasti korreloivia yhteyksiä. Kaikki raportoidut korrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä ( $p < .01$ ) ja yhteyksiä on sekä positiivisia että negatiivisia. Voimakkaimmin keskenään korreloivat samat muuttujat eri aikapisteillä mitattuna, korrelaatioiden ylittäessä kertoimen .50. Yleisesti päämuuttujien välillä korrelaatiot ylittävät keskiarvoisten korrelaatioiden rajapyykin. Ainoastaan ristiriitaisen samastumisen yhteys organisaatioon samastumiseen jää korrelaatioiltaan heikoksi ollen silti tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi taustamuuttujana toimivan lähtöorganisaation korrelaatiot jäävät suhteellisen heikolle tasolle, lukuun ottamatta sen yhteyttä prosessin oikeudenmukaisuuteen molemmilla mittauskierroksilla.

Taulukko 4.

*Prosessin oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen, ristiriitaisen samastumisen ja lähtöorganisaation väliset Pearson-korrelaatiot. Päämuuttujat raportoitu molemmilta kyselykierroksilta. (N = 1107)*

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Prosessin oikeudenmukaisuus T1	2.07	1.08						
2. Organisaatioon samastuminen T1	2.77	1.03	.33**					
3. Ristiriitainen samastuminen T1	2.67	1.20	-.43**	-.25**				
4. Prosessin oikeudenmukaisuus T2	2.57	.93	.67**	.31**	-.38**			
5. Organisaatioon samastuminen T2	2.95	.94	.35**	.63**	-.27**	.46**		
6. Ristiriitainen samastuminen T2	2.97	1.13	-.33**	-.13**	.51**	-.35**	-.18**	
7. Lähtöorganisaatio T1	.41	.49	.31**	.027**	-.16**	.32**	.13**	-.21**

Huom. \*\*  $p < .01$ , 2-suuntainen, Lähtöorganisaatio: TAU = 0, TTY = 1

Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin myös lähtöorganisaatioittain ja kyseiset korrelaatiot löytyvät taulukoituna liitteistä (liite 5). Korrelaatiot ovat organisaatioittain



vertailtuna saman suuntaisia, mutta niiden voimakkuuksissa on jonkin verran eroja. Korrelaatioiden perusteella vaikuttaa esimerkiksi siltä, että prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen yhteydet ovat voimakkaampia Tampereen teknillisen yliopiston vastaajilla. Kaikista pienimmät, mutta silti tilastollisesti merkitsevät, yhteydet löytyvät kummankin organisaation osalta organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen väliltä, etenkin ajallisella ulottuvuudella vertailtuna.

## 8.2 Pääanalyysit

Seuraavaksi testattiin tutkielmassa asetettuja teoriapohjaisia hypoteeseja. Regressioanalyysin kautta tavoitteena on ennustaa muuttujien välisiä suhteita ja tarkastella muuttujien välisiä vaikutuksia toisiinsa kahden mittauspisteen pitkäaikaisaineistossa. Ajan kuluessa tapahtuvaa muutosta analysointiin siten, että selittävänä tekijänä oli ensimmäisen kyselykierroksen muuttujat ja selitettävänä tekijänä toisen kyselykierroksen muuttuja.

Ristiviiveellinen regressioanalyysi toteutettiin niin kutsutulla hierarkkisella tavalla, jolloin muuttujia lisättiin malliin tietyssä ennalta valitussa järjestyksessä. Ensimmäisellä askeleella analyysiin lisättiin aikapisteen T1 selittävät muuttujat prosessin oikeudenmukaisuus, organisaatioon samastuminen ja ristiriitainen samastuminen, jotta niiden vaikutus voitaisiin vakioda. Ensimmäisen askeleen tulosten perusteella tarkastellaan hypoteeseja *H1* ja *H2*. Analyysin toisella askeleella mukaan otettiin luodut interaktiotermit, joiden kautta testataan tutkielman moderaatiohypoteeseja *H3* ja *H4*. Analyysissa käytettiin Dawsonin (2014) ohjeen mukaisesti keskitettyjä selittäviä muuttujia eli aikapisteen T1 muuttujat keskitettiin ennen varsinaisten pääanalyysien tekoa. Selittävät muuttujat (T2) jätettiin ohjeistetusti keskittämättä. Tarkemmin muuttujien keskittämisestä ja sen perusteista on kerrottu menetelmien yhteydessä alaluvussa 7.3.

Analyysit tehtiin kolmesti; ensimmäisellä ja toisella kierroksella selitettävinä muuttujina oli hypoteesien *H1* ja *H2* testaamisen kannalta keskeiset prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen toisen aikapisteen (T2) muuttujat. Kolmannella kierroksella analyysissa selitettävänä muuttujana oli ristiriitaisen samastumisen toisen aikapisteen (T2) muuttuja, ja tämän kolmannen analyysin tarkoituksena on tuoda lisäulottuvuutta näiden kolmen muuttujan keskinäisten suhteiden tarkasteluun. Kaikkien kolmen analyysin tulokset on raportoitu kootusti taulukossa 5. Taulukosta löytyy raportoituna regressiokerroin (*B*), regressiokertoimen keskivirhe (*SE B*), standardoidut regressiokertoimet eli niin kutsutut Beta-

kertoimet ( $\beta$ ) ja tilastollista merkitsevyyttä ilmaisevat p-arvot ( $p$ ). Näiden lisäksi on raportoitu mallien selitysaste ( $R^2$ ), korjattu selitysaste (*Korj.  $R^2$* ) sekä selitysasteen muutosarvot ( $\Delta R^2$ ) ja tämän muutoksen tilastollinen merkitsevyys.

Tuloksien mukaan ensimmäisen mittauspisteen organisaatioon samastumisella on suhteellisen voimakas vaikutus siihen, millaiseksi samastuminen muodostuu reilun vuoden kuluttua fuusion voimaan astumisesta ( $\beta = .57, p < .001$ ). Tulokset viittaavat siihen, että mitä samastuneempi henkilö on fuusion alussa uuteen organisaatioon, sitä selkeämmin organisaatio määrittelee yksilön minäkäsitystä myös ajan kuluessa. Prosessin oikeudenmukaisuudella (T1) on myös nostava vaikutus organisaatioon samastumiseen (T2); mitä oikeudenmukaisemmaksi prosessi fuusion alussa arvioidaan, sitä enemmän koetaan myös samastumista uutta organisaatiota kohtaan ajan kuluessa ( $\beta = .14, p < .001$ ). Hypoteesi H1 saa näin ollen tukea tuloksista. Kaiken kaikkiaan ensimmäisen mallin muuttujat selittävät organisaatioon samastumisen (T2) vaihtelusta noin 42 %.

Ennustettaessa prosessin oikeudenmukaisuuden kokemusta, kaikista voimakkain vaikutus on ensimmäisen aikapisteen koetulla prosessin oikeudenmukaisuudella ( $\beta = .60, p < .001$ ). Toisin sanoen, mitä oikeudenmukaisemmaksi prosessi on fuusion alussa arvioitu, sitä reilummaksi se arvioidaan noin vuoden kuluttua. Myös organisaatioon samastumisella on tilastollisesti merkitsevä nostattava vaikutus prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksiin ajan kuluessa, vaikutuksen ollen kuitenkin pienempi verrattuna toisen suuntaiseen vaikutukseen ( $\beta = .09, p < .001$ ). Voidaan kuitenkin todeta, että mitä samastuneempi yksilö on uuteen organisaatioon fuusion alkuvaiheessa, sitä oikeudenmukaisempana hän arvioi fuusioprosessin reilu vuoden kuluttua fuusiosta. Tuloksien perusteella löydettiin siis tukea myös hypoteesille H2. Mallin muuttujat selittävät noin 46 % prosessin oikeudenmukaisuudessa (T2) havaitusta vaihtelusta.

Taulukko 5.

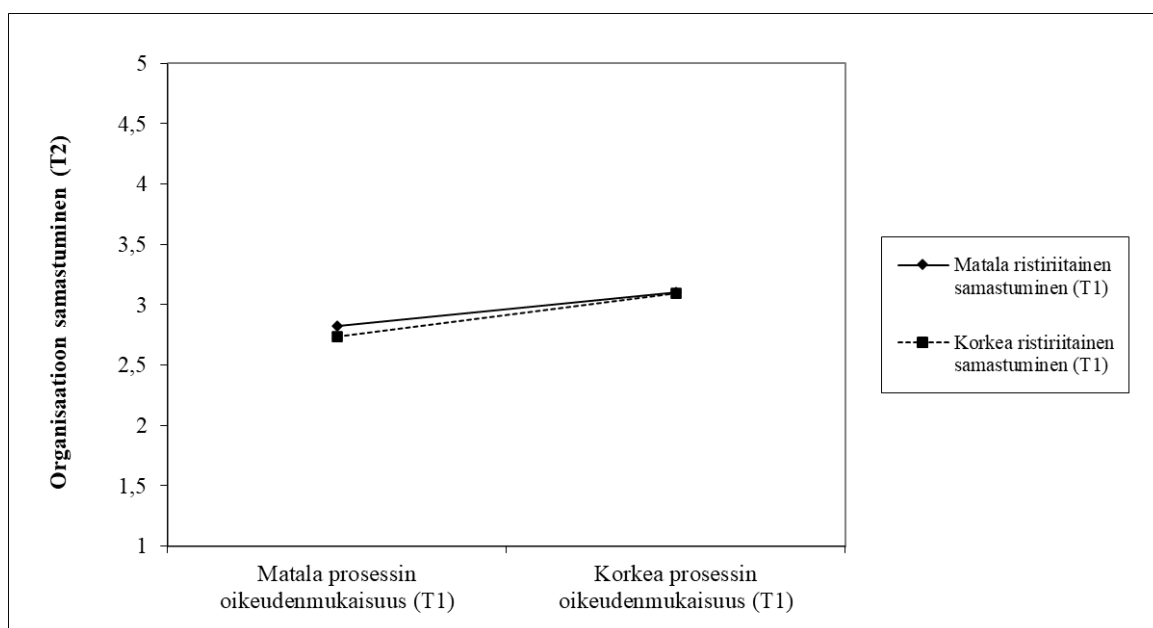
*Hierarkkinen regressioanalyysi: selittävien muuttujien (T1) yhteys prosessin oikeudenmukaisuuteen (T2), organisaatioon samastumiseen (T2) sekä ristiriitaiseen samastumiseen (T2) (N = 1107).*

	Prosessin oikeudenmukaisuus T2			Organisaatioon samastuminen T2			Ristiriitainen samastuminen T2		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Askel 1.									
Prosessin oikeudenmukaisuus T1	.52	.02	.60***	.12	.02	.14***	-.15	.03	-.14***
Organisaatioon samastuminen T1	.08	.02	.09***	.52	.02	.57***	.04	.03	.03
Ristiriitainen samastuminen T1	-.08	.02	-.10***	-.05	.02	-.07*	.43	.03	.46***
$R^2$	.464			.418			.280		
Korj. $R^2$	.462			.417			.278		
Askel 2.									
Prosessin oikeudenmukaisuus T1	.52	.02	.60***	.13	.02	.15***	-.14	.03	-.13***
Organisaatioon samastuminen T1	.08	.02	.09***	.52	.02	.57***	.04	.03	.04
Ristiriitainen samastuminen T1	-.08	.02	-.10***	-.05	.02	-.06*	.44	.03	.46***
Oikeudenmukaisuus x ristiriitainen T1	.03	.02	.03	.04	.02	.05*	.04	.03	.04
Samastuminen x ristiriitainen T1	-.01	.02	-.01	-.01	.02	-.02	.05	.02	.05
$R^2$	.465			.421			.285		
Korj. $R^2$	.462			.418			.282		
$\Delta R^2$	.001			.002			.005*		

Huom. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , kaksisuuntainen.

Aikaisemmin raportoiduissa H1 ja H2 hypoteesien mukaisissa yhteyksissä tapahtui aavistuksen nousua, kun malleihin lisättiin toisella askeleella interaktiotermi. Yhteydet pysyivät tilastollisesti merkitsevinä. Interaktiotermien lisääminen ei vaikuttanut mallien selitysteeseen. Varsinaisten moderaatiohypoteesien osalta taulukosta 5. nähdään, että hypoteesin H3:n mukainen yhteys ei tuloksissa noussut tilastollisesti merkitseväksi ( $\beta = -.01$ ,  $p = .706$ ). Voidaankin todeta, ettei ristiriitainen samastuminen moderoi organisaatioon samastumisesta (T1) prosessin oikeudenmukaisuuteen (T2) suuntaavaa yhteyttä.

H4 hypoteesin suuntainen interaktiovaikutus puolestaan nousee aineistossa tilastollisesti jokseenkin merkitseväksi ( $\beta = .05$ ,  $p = .041$ ). Tämä viitanee siihen, että prosessin oikeudenmukaisuuden vaikutus organisaatioon samastumiseen ajan kuluessa olisi erilainen ristiriitaisen samastumisen eri tasoilla. Johtopäätöksiä tueksi havaittua interaktiota, interaktiosuorien kulmakertoimia ja niiden tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin vielä Aikenin ja Westin (1991, s. 14–22) ohjeiden mukaisesti sekä Dawsonin (2011) Excel-pohjaa hyödyntäen (ns. ”*simple slope test*”). Tarkastelujen pohjalta havaittiin, että voimakasta ristiriitaista samastumista kokevilla prosessin oikeudenmukaisuus on voimakkaammin positiivisessa yhteydessä organisaatioon samastumiseen ( $B = .17$ ,  $p < .001$ ), kuin heikkoa ristiriitaista samastumista kokevilla ( $B = .13$ ,  $p < .001$ ). Interaktiovaikutus on siis hypoteesin H4 mukainen. Vaikutus jää kuitenkin jokseenkin heikoksi ja tulokseen tulisi suhtautua suuntaa antavana. Vaikutukset on esitetty visuaalisesti kuviossa 4.



Kuvio 4. Prosessin oikeudenmukaisuuden (T1) ja ristiriitaisen samastumisen (T1) yhteisvaikutus organisaatioon samastumiseen (T2).

Vaikkei ristiriitainen samastuminen täysin oletetusti moderoanut tarkastelun alla olleita pääyhteyksiä, regressioanalyysien tuloksia tarkastelemalla huomattiin, että ristiriitaisella samastumisella on kuitenkin suoria vaikutuksia sekä prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksiin että organisaatioon samastumiseen pitkittäisaineistolla tarkasteltuna. Taulukon 6. tuloksista havaitaan, että ristiriitaisella samastumisella on tilastollisesti merkitsevä laskeva vaikutus sekä fuusion aikana koettuun prosessin oikeudenmukaisuuteen ( $\beta = -.10, p < .001$ ) että organisaatioon samastumiseen ( $\beta = -.07, p < .05$ ). Eli mitä ristiriitaisemmin samastunut yksilö on suhteessa organisaatioon, sitä negatiivisemmaksi hän arvioi prosessin oikeudenmukaisuuden, ja sitä vähemmän hän samaistuu organisaatioon ajan kuluessa.

Toisaalta tuloksista havaitaan myös se, että koettu prosessin oikeudenmukaisuus ei vaikuta vain positiivisesti organisaatioon samastumiseen, vaan sillä on myös ristiriitaista samastumista laskeva vaikutus ( $\beta = -.14, p < .001$ ). Organisaatioon samastumisella ei sen sijaan ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta ristiriitaisen samastumisen tunteeseen ajan kuluessa ( $\beta = .03, p = .251$ ). Tulosten perusteella saadaan vahvistusta myös sille, että ristiriitaisi tunteita fuusion alussa kokeva, todennäköisesti kokee niitä myös ajan kuluessa ( $\beta = .46, p < .001$ ). Mallin muuttujat selittivät yhdessä noin 28 % ristiriitaisen samastumisen (T2) vaihtelusta.

Pääanalyysit toteutettiin myös käyttämällä kontrollimuuttujana lähtöorganisaatiota. Jo korrelaatioanalyysissa ja muuttujien keskiarvojen vertailussa oli havaittavissa eroja Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston vastaajien välillä. Tämä voi osaltaan viitata siihen, että lähtöorganisaatiolla olisi vaikutusta myös regressioanalyysin tuloksiin.

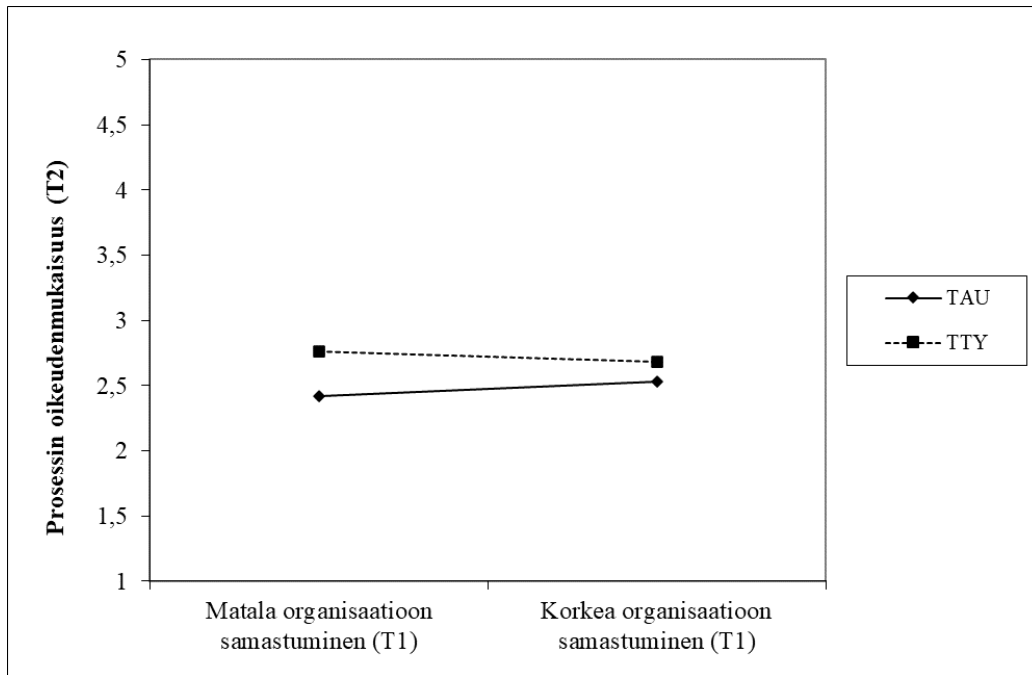
Tässä yhteydessä regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin lähtöorganisaatio, jonka jälkeen toisella askeleella mukaan otettiin aikapisteen T1 selittävät muuttujat. Kolmannella askeleella mukaan tulivat puolestaan interaktiotermit.

Lähtöorganisaatiolla havaittiin olevan vaikutusta aikapisteen T2 selitettäviin muuttujiin siten, että Tampereen teknillisen yliopiston henkilökunta kokee todennäköisemmin prosessin oikeudenmukaiseksi ( $\beta = .13, p < .001$ ), minkä lisäksi he kokevat voimakkaampaa samastumista ( $\beta = .07, p < .01$ ) ja vähemmän ristiriitaista samastumista ( $\beta = -.10, p < .001$ ) uutta organisaatiota kohtaan, kun selitettävien muuttujien lähtötaso oli mallissa mukana. Edellä mainitut muutokset on raportoitu analyysin toiselta askeleelta.

Lähtöorganisaatio vakioituna päämuuttujien yhteydet olivat samansuuntaiset, eikä yhteyksien voimakkuuksissa ollut suuria eroja verrattuna analyysin tuloksiin ilman kontrollimuuttujaa. Huomion arvoista on kuitenkin se, että lähtöorganisaatio kontrolloituna samastumisen yhteys prosessin oikeudenmukaisuuteen voimistuu ( $\beta = .10, p < .001$ ), kun taas prosessin oikeudenmukaisuuden yhteys samastumiseen heikkenee hieman ( $\beta = .12, p < .001$ ) tilanteesta ilman kontrollimuuttujaa. Toisin sanoen, yhteyksien välinen ero kaventuu, kun lähtöorganisaatio on otettu huomioon. Ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus ei myöskään noussut tilastollisesti merkitseväksi päämuuttujien välisissä kahdensuuntaisissa yhteyksissä, eivätkä moderaatiohypoteesit saaneet tässä yhteydessä tukea. Lähtöorganisaation mukaan ottaminen malliin ei parantanut mallien selityssastetta. Yksinään lähtöorganisaatio selitti muuttujien vaihtelusta prosessin oikeudenmukaisuuden kohdalla noin 10 %, organisaatioon samastumisesta vain noin 2 % (tulos ei tilastollisesti merkitsevä) ja ristiriitaisen samastumisen osalta noin 4 %. Hierarkkinen regressioanalyysi päähypoteeseista lähtöorganisaation vaikutus kontrolloituna löytyy liitteestä (liite 6.).

Lähtöorganisaation mukaan ottaminen malliin vaikutti yhteyksien voimakkuuksiin ja häivytti pois pääanalyyseissa havaitun moderaation prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen suuntaavassa yhteydessä. Toisin sanoen, mikäli lähtöorganisaation vaikutusta ei analyyseissa vakioida ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus nousee esille. Muutokset yhteyksissä voivat osaltaan viitata siihen, että lähtöorganisaatiolla on ennalta oletettua enemmän vaikutusta muuttujien välisiin yhteyksiin, minkä vuoksi jatkoanalyyseissa tarkasteltiin vielä lähtöorganisaation ja selittävien muuttujien interaktion vaikutusta prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen väliseen molemminsuuntaiseen yhteyteen. Kyseisen jatkoanalyysin tulokset löytyvät taulukoituna liitteestä (liite 7.).

Tuloksissa ainoastaan organisaatioon samastumisesta (T1) prosessin oikeudenmukaisuuteen (T2) suuntaavassa yhteydessä lähtöorganisaation moderoiva vaikutus nousi jokseenkin tilastollisesti merkitseväksi ( $\beta = .07, p < .031$ ). Interaktiovaikutus on visuaalisesti esitetty kuviossa 5. Tarkempien interaktiosuorien kulmakertoimien tarkastelun perusteella havaitaan, ettei erot Tampereen yliopiston ( $B = .05, p = .061$ ) ja Tampereen teknillisen yliopiston ( $B = -.04, p = .206$ ) välillä ole kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä. Tässäkin yhteydessä moderoivaan vaikutukseen tulee suhtautua suuntaa antava, eikä sen perusteella tule tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä.



Kuvio 5. Organisaatioon samastumisen (T1) ja lähtöorganisaation yhteisvaikutus prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksiin (T2).

### 8.3 Tippumisanalyysit

Tutkimuksissa, joiden aineistot koostuvat useammasta kyselykierroksesta, vastaajien keskuudessa voi tapahtua sellaista systemaattista tippumista tai vastaamatta jättämistä, jotka osaltaan voivat vaikuttaa otoksen yleistettävyyteen. Tästä syystä tarkasteltiin niin kutsutussa tippumisanalyysissä vielä sitä, onko kahden kyselykierroksen aikana tapahtunut systemaattista tippumista vastaajien keskuudessa. Analyysit toteutettiin seuraten Goodmanin ja Blumin (1996) ohjeita ja valikoiden neljästä analyysiaskeleesta kolme.

Ensimmäisellä askeleella tarkasteltiin logistisen regressioanalyysin keinoin sitä, että onko analyysin päämuuttujilla vaikutusta siihen, osallistuuko vastaaja kyselyyn myös toisella kyselykierroksella. Analyysia varten luotiin Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston vastaajista muuttuja, jossa on eroteltu vain ensimmäiseen kyselyyn vastaajat molemmilla kyselykierroksilla vastanneista. Logistisen regressioanalyysin tulokset on raportoitu taulukossa 6. Taulukosta huomataan, ettei tulos organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen kohdalla osoittaudu tilastollisesti merkitseväksi. Lisäksi kyseisten muuttujien saama vetosuhte asettuu lähelle arvoa 1 viitaten siihen, ettei kyseisillä muuttujilla ole juurikaan vaikutusta toiselle kyselykierrokselle osallistumiseen. Prosessin

oikeudenmukaisuuden kohdalla tulos on kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ja vetosuhde selkeästi alle arvon 1 ( $Exp(B) = .80, p < .001$ ). Vetosuhde viittaa siihen, että prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksen kasvaessa, todennäköisyys jatkaa toiselle kierrokselle pienenee vetosuhteen kertoimen mukaisesti. Mallin ennustearvoja tarkastelemalla kuitenkin huomattiin, ettei malliin valittujen muuttujien avulla pystytä kovin tarkasti ennustamaan vastaavatko ihmiset toisella kierroksella vai eivät.

#### Taulukko 6.

*Logistisen regressioanalyysin tulokset ennustettaessa vain ensimmäisellä kyselykierroksella vastaamista ( $N = 740$ ) ja molemmilla kyselykierroksilla vastaamista ( $N = 1108$ ).*

Muuttuja (T1)	B	p	Vetosuhde ( $ExpB$ )
Prosessin oikeudenmukaisuus	-.22	.001	.80
Organisaatioon samastuminen	.07	.142	1.08
Ristiriitainen samastuminen	-.03	.549	.97
Constant	.76	.001	2.14

Huom. 0 = vain ensimmäinen kyselykierros, 1 = molemmat kyselykierrokset

Wald 71,95,  $p < .001$ , Nagelkerke  $R^2 = .016$

Tippumisanalyysin toisella askeleella tarkasteltiin, onko muuttujien keskiarvoissa eroja näiden kahden ryhmän välillä. Erot keskiarvoissa voivat viitata sellaisiin poikkeamiin ryhmien välillä, jotka vaikuttaisivat pääanalyysien tuloksiin. Kahden riippumattoman muuttujan t-testin tulokset löytyvät alta taulukosta 7. Ainoastaan prosessin oikeudenmukaisuuden kohdalla on havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroavaisuutta näiden kahden ryhmän välillä; toiselle kierrokselle jatkaneet vastaajat ovat keskimäärin hieman tyytymättömämpiä prosessiin, eivätkä he koe sitä niin oikeudenmukaisena kuin henkilöt, jotka vastasivat vain ensimmäisellä kyselykierroksella.

#### Taulukko 7.

*Kahden riippumattoman otoksen t-testi analyysin selittävien muuttujien osalta. Vertailtuna ryhmät "Ei jatkanut" T2 kierroksella ( $N = 740$ ) ja "Jatkoi" T2 kierrokselle ( $N = 1108$ ).*

Muuttuja (T1)	Ei jatkanut (M)	Jatkoi (M)	t	p
Prosessin oikeudenmukaisuus	2.30	2.07	4.36	.001
Organisaatioon samastuminen	2.77	2.77	-.02	.981
Ristiriitainen samastuminen	2.61	2.67	-1.14	.256



Lopuksi kolmannella askeleella pääanalyysit prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen selittämisen osalta toistettiin siten, että mukana olivat myös ne henkilöt, jotka eivät jatkaneet toiselle kierrokselle. Vain ensimmäisellä kierroksella vastanneiden osalta ei voida toteuttaa analyysijä ajallisesti tarkasteltuna pitkittäisasetelmasta käsin, joten analyysit tehtiin poikkileikkausasetelmassa. Kyseisten analyysien tulokset on raportoitu taulukkoon 8., josta näkyy erikseen poikkileikkausasetelmassa toteutetut analyysit kaikkien ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden ja molempiin kyselyihin vastanneiden osalta. Beta-kertoimia vertaillen huomataan, ettei näiden kahden ryhmän välillä ole suuria eroavaisuuksia muuttujien välisissä yhteyksissä. Molemmilla kyselykierroksilla vastanneiden osalta ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $\beta = -.05, p = .112$ ), jota voidaan pitää tuloksien mukaan selkeimpänä ryhmien välillä havaittavana erona.

Taulukko 8.

*Regressioanalyysin tulokset ennustettaessa ensimmäisen aikapisteen prosessin oikeudenmukaisuutta ja organisaatioon samastumista eriteltynä kaikkien ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden sekä molempiin kyselykierroksiin vastanneiden osalta (Kaikki T1: N = 1848, Vastasi T1 ja T2: N = 1108). Raportoitu Beta-kertoimet ja p-arvot.*

	Prosessin oikeudenmukaisuus		Organisaatioon samastuminen	
	Kaikki T1	Vastasi T1 ja T2	Kaikki T1	Vastasi T1 ja T2
Askel 1				
Prosessin oikeudenmukaisuus			.27***	.27***
Organisaatioon samastuminen	.24***	.23***		
Ristiriitainen samastuminen	-.37***	-.37***	-.14***	-.13***
$R^2$	.235	.235	.125	.121
korj. $R^2$	.234	.233	.124	.120
Askel 2				
Prosessin oikeudenmukaisuus			.26***	.26***
Organisaatioon samastuminen	.23***	.23***		
Ristiriitainen samastuminen	-.37***	-.37***	-.15***	-.14***
Prosessi x Ristiriitainen			-.04*	-.05
Samastuminen x Ristiriitainen	-.04*	-.06*		
$R^2$	.236	.238	.127	.123
korj. $R^2$	.235	.236	.126	.121
$\Delta R^2$	.002*	.003*	.002*	.002

Huom. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tippumisanalyysin perusteella voidaan todeta, että viitteitä vastaajien systemaattisesta tippumisesta prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksen perusteella on jonkin verran

havaittavissa. Tästä syystä tutkielman tuloksiin on syytä suhtautua jonkin asteisella varauksella. Vertailun vuoksi poikittaisasetelmassa toteutetut pääyhteyksien analyysit kuitenkin viittaavat siihen, ettei ryhmien välillä ole juurikaan eroavaisuuksia muuttujien välisten yhteyksien suhteen.

## 9. Pohdinta

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen vastavuoroista ajallista yhteyttä organisaatiofuusion kontekstissa, ja siltä osin vastata tutkimuskentän puutteisiin. Toiseksi käsillä olevan tutkimuksen kautta pyrittiin valottamaan ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta yllä mainittuun kahdensuuntaiseen suhteeseen. Lisäksi tarkasteltiin ristiriitaisen samastumisen suoria vaikutuksia. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa saatiin uutta tietoa niin oikeudenmukaisuuden kuin organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen ajallisista yhteyksistä fuusiokontekstissa.

Seuraavaksi pohditaan tarkemmin saatuja tuloksia ja tarkastellaan niitä suhteessa aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. Tämän lisäksi pureudutaan kriittisesti tutkimuksen rajoituksiin ja esitellään tutkimuksen vahvuudet. Lopuksi vielä käydään läpi tuloksien käytännön antia ja mahdollisuuksia jatkotutkimukselle, ennen tutkielman yhteen vetäviä johtopäätelmiä ja päätesanoja.

### 9.1 Tutkimustuloksien suhteutus aiempaan tutkimukseen ja teoriaan

Tutkielman tulokset antavat tukea hypoteeseille kahdensuuntaisesta ajallisesta yhteydestä prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen välillä. Tutkijoiden keskuudessa on vakiintunut käsitys siitä, että organisaatioissa oikeudenmukainen toiminta ja reilut menettelytavat tukevat organisaatioon samastumista (Gleibs ym., 2008; Lipponen ym., 2004; Michel ym., 2010), ja ilmiötä on teoretisoitu ryhmään kiinnittymisen mallin avulla (Tyler & Blader; 2000; 2003). Myös tämän tutkimuksen tulokset replikoivat aiempaa; muutoksen kontekstiin kytkeytyvä vuorovaikutuksen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden

ulottuvuuksia yhdistävä prosessin oikeudenmukaisuus vaikuttaa vahvistavasti organisaatiofuusioissa uuteen organisaatioon samastumiseen ( $\beta = .14, p < .001$ ).

Tutkimuksessa tukea saatiin myös toisen suuntaiselle yhteydelle viitaten siihen, ettei kyseisten muuttujien välinen yhteys ole täysin yksiselitteinen. Tuloksien mukaan organisaatioon samastuminen havaittiin aineistossa tukevan prosessin oikeudenmukaisuuden kokemusta ajan kuluessa ( $\beta = .09, p < .001$ ). Mitä voimakkaampaa samastuminen organisaatioon on, sitä enemmän kyseinen organisaatio määrittelee yksilön sosiaalista identiteettiä ja sitä tärkeämpää yksilölle on nähdä oma ryhmä positiivisessa valossa. Toisin sanoen mitä samastuneempia yksilöt ovat organisaatioonsa, sitä oikeudenmukaisemmaksi he arvioivay sen menettelytavat ja työntekijöiden kohtelun fuusioprosessissa. Tulos on linjassa sosiaalisen identiteetin teoriaan pohjautuvan teoretisoinnin kanssa, jonka mukaan yksilöt ovat motivoituneita näkemään oman ryhmänsä positiivisessa valossa ja siten edelleen ylläpitämään oman minäkäsityksensä myönteisyyttä (Hinkle & Brown, 1990).

Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioon samastumisen vaikutus prosessin oikeudenmukaisuuteen on verrattain pienempi kuin toisen suuntainen vaikutus. Vaikuttaakin siltä, että yhteys prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen on tässä yhteydessä ensisijainen verrattuna toisen suuntaiseen yhteyteen (Taris, 2000, s. 64–65). Tutkimuksen perusteella ei ole täysin selvää, mikä eron taustalla vaikuttaa. Kontekstiin peilaten todennäköistä kuitenkin on, että muutos- ja fuusiokontekstissa ihmisten tarve validoida omaa ryhmäjäsenyyttään ja ikään kuin muokata omaa minäkäsitystään ja samastumistaan muuttuvassa tilanteessa korostuu, jolloin huomio kiinnittyy enemmän oman ryhmän toimintaan ja arvioihin omasta asemastaan osana ryhmää. Kiinnostus kohdistuukin nimenomaan siihen, miten uusi organisaatio kohtelee työntekijöitään ja voiko yksilö turvallisesti ottaa uuden sosiaaliseen identiteettiin osaksi omaa minäkäsitystään vai asettaako yksilö niin tehdessään itsensä alttiiksi kielteiselle minäkäsitykselle. Tässä yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemus näyttäytyy yhtenä keskeisenä keinona saada tietoa näiden asioiden prosessoimista varten.

Myös Van den Bos (2001) on viitannut niin kutsutussa epävarmuuden hallinnan teoriassaan (*uncertainty management theory*), että havainnot oikeudenmukaisuuden kokemuksista korostuvat etenkin suurien muutoksien aikaansaamisissa epävarmoissa tilanteissa, jollaisiksi organisaatiofuusiotkin voidaan mieltää. Tulokset osittain valaisevat myös Bladerin (2007) esittämää ajatusta siitä, että uudessa tilanteessa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkitys samastumista muokkaavana tekijänä korostuu, kun uuteen ryhmään samastuminen

on vasta muotoutumassa ja uusi sosiaalinen identiteetti vasta kehittymässä. Ajan kuluessa myös muut samastumiseen liittyvät psykologiset tarpeet, kuten oman sisäryhmän suosiminen ja myönteisenä näkeminen, voimistuisivat. Samastumisen vaikutukset menettelytapojen arviointiin voisivat siis kasvaa vasta myöhemmin. (Mt.) Toisaalta Gleibsin ja kumppanien (2008) kolmen mittauspisteen tutkimuksessa havaittiin, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutus organisaatioon samastumiseen kasvoi entisestään ajan kuluessa. Vaikuttaakin siltä, että organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden välillä on monisyinen yhteys, jota tulisi tarkasteltava lisää erilaisissa konteksteissa ja mahdollisuuksien mukaan myös useamman aikapisteen aineistolla.

Kahdensuuntainen yhteys prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen välillä on yksi tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä, jonka perusteella näiden muuttujien voidaan ajatella ruokkivan toinen toistaan. Molemmiin suuntaan vaikutus ilmentääkin hyvin organisaatioprosessien mutkikkuutta ja moniulotteisuutta. Tulokset tuovat uudenlaista näkökulmaa organisaatioiden tutkimuksen kentälle edelleen korostaen sosiaalisen identiteetin ja samastumisen tärkeyttä organisaatioiden toiminnan kannalta.

Moderaatiohypoteesien suhteen tulokset eivät puolestaan täysin vastanneet odotuksia. Moderoiva vaikutus löytyi vain prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen suuntaavassa yhteydessä ( $\beta = .05, p = .041$ ) antaen jonkinasteista tukea hypoteesin *H4* oletuksille. Hypoteesin *H4* mukaan yhteys prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen on voimakkaampi, mikäli ristiriitaisen samastumisen taso on korkealla, tai päinvastoin mikäli taso on matalalla. Vaikka tulokseen tuleekin suhtautua jonkinlaisella varauksella, saatiin tässä tutkimuksessa ensimmäistä kertaa viitteitä ristiriitaisen samastumisen moderoivasta vaikutuksesta pitkittäisaineistolla ja fuusioiden kontekstissa.

Kuten aiemmin on mainittu yhteys prosessin oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen välillä on yhteneväinen ryhmään kiinnittymisen mallin oletusten kanssa. Kuitenkin De Cremerin ja kumppanien (2008) tutkimuksen tavoin myös tämä tutkimus tuloksineen tarjoaa viitteitä siitä, että ryhmään kiinnittymisen mallissa olisi syytä huomioida myös ristiriitaisen samastumisen vaikutus koetun oikeudenmukaisuuden ja samastumisen välisessä yhteydessä. Ristiriitainen samastuminen lisää sosiaalisen identiteetin epäjohdonmukaisuutta ja tällä on vaikutusta siihen, kuinka voimakas vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on organisaatioon samastumiseen. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että voimakas ristiriitainen samastuminen saa ihmiset janoamaan tietoa omasta asemastaan ja arvostuksestaan organisaatiossa sekä ylipäättänsä siitä, onko oma ryhmä

samastumisen arvoinen; toisin sanoen, tarjoaako se mahdollisuutta myönteiseen ja yksilöä kohottavaan minäkäsitykseen. Mitä luultavammin tulosten taustalla on yksilön pyrkimys päästä eroon ristiriitaisen samastumisen tuomasta epävarmasta ja kuluttavasta tilasta (Kreiner & Ashforth, 2004; van den Bos, 2001), jolloin oikeudenmukaisen kohtelun vaikutus samastumiseen korostuu. Fuusioiden kontekstissa oikeudenmukaisuutta koskevan tiedon avulla yksilöt pyrkivät siis vähentämään epävarmuutta omasta sosiaalisesta identiteetistään ja johdonmukaistaa minäkäsitystään (ks. Hogg & Terry, 2001).

Tutkijat ovat myös esittäneet, että etenkin organisaation uudet työntekijät olisivat alttiita tuntemaan epävarmuutta organisaatioon kuuluvuutta kohtaan (De Cremer ym., 2008). Tämä voikin osaltaan selittää ristiriitaisen samastumisen vaikutuksia nimenomaan fuusiokontekstissa; kun kaksi erillistä organisaatiota fuusioituvat täysin uudeksi organisaatioksi, organisaation työntekijät ovat uuden edessä ja todennäköisesti tuntevat epävarmuutta ja ristiriitaisia tunteita nimenomaan uutta organisaatiota ja siihen kuulumista kohtaan.

Yllä käsitellyn moderaation yksityiskohtaisemman tarkastelun tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että havaittu moderoiva vaikutus jää suhteellisen pieneksi. Lisäksi tuloksen tilastollinen merkitsevyys saattaa selittyä aineiston suurella koolla; suurissa aineistoissa pienimmätkin yhteydet muuttujien välillä voivat nousta tilastollisesti merkitseviksi (Lin, Lucas & Shmueli, 2013). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että varsinainen tulos olisi todellisuudessa merkityksellinen. Toisin sanoen vaikutukseen tulee suhtautua jokseenkin varovaisesti ja ennen kaikkea suuntaa antavana.

Hypoteesin *H3* mukaan ristiriitainen samastuminen moderoi organisaatioon samastumisesta prosessin oikeudenmukaisuuteen suuntaavaa yhteyttä siten, että yhteys olisi voimakkaampi, jos ristiriitainen samastuminen olisi vähäistä. Tutkimuksen perusteella oletettua moderoivaa yhteyttä muuttujien välillä ei kuitenkaan havaittu ( $\beta = -.01, p = .706$ ). Se, ettei moderoivasta vaikutuksesta saatu tässä yhteydessä selkeämpää kuvaa voi selittyä niin teoreettisilla kuin tutkimusasetelmaan liittyvillä seikoilla. Syy voi esimerkiksi olla tutkimuksen kontekstissa tai pitkittäisotannassa, jolloin moderoiva vaikutus voi ikään kuin hälvetä ajan kuluessa (Cohen ym., 2013, s. 571). Aiemmat ristiriitaiseen samastumiseen liittyvät moderaatiotutkimukset on tehty poikittaisasetelmassa.

Toisaalta myös tutkittavien ilmiöiden ja muuttujien luonne voi vaikuttaa tulokseen. Armitage ja Connor (2000) viittaavat identiteetin johdonmukaisuuden vahvistavan nimenomaan

asenteiden ja käyttäytymisen välistä linkkiä. Aiemmissa tutkimuksissa moderoinvayhteys onkin löydetty nimenomaan organisaatioon samastumisen ja organisaatiokäyttäytymiseen liittyvien tekijöiden väliltä (Ciampa ym., 2017; 2019; Schuh ym., 2016). Organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden yhteys kuitenkin eroaa perustavanlaatuisesti käyttäytymisestä ja varsinaisista asenteista; kyseessä on kokemus organisaatioon kuulumisesta, ja siitä kuinka prosessin oikeidenmukaisuuden kokemusta arvioidaan oman sosiaalisen identiteetin kautta ja tietyn ryhmän jäsenenä, ja kuinka oikeudenmukainen kohtelu välittää identiteetin kannalta merkityksellistä tietoa yksilölle. Kyse ei ole siis käyttäytymisestä tai asenteista niiden varsinaisessa merkityksessä, vaan jostakin paljon mutkikkaammasta ja syvälle ihmisen identiteetin ytimeen luotaavasta prosessista.

Vaikka tulokset eivät täysin tukeneet esitettyjä moderaatiohypoteeseja, toi tutkimus silti uutta tietoa ristiriitaisen samastumisen ajallisista vaikutuksista organisaatioissa ja fuusioissa. Tässä yhteydessä fuusiokontekstissa ristiriitainen samastuminen lisääntyy ajan kuluessa. Tämä voi osaltaan selittyä nimenomaan fuusiokontekstilla, jossa ryhmärajoja uudelleen vedettäessä yksilön aiempi sosiaalinen identiteetti ja organisaatioon samastuminen joutuvat koetukselle (van Knippenberg ym., 2002) ja ylipäänsä fuusiot muutoksineen voivat herättää ihmisissä ristiriitaisia tunteita.

Tuloksien perusteella ristiriitaisen samastumisen havaittiin vaikuttavan laskevasti prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksiin ( $\beta = -.10, p < .001$ ). Tulos voi ainakin osittain selittyä sillä, että ristiriitaista samastumista kokevat todennäköisesti kiinnittävät huomionsa herkemmin vallitseviin epäkohtiin ja ne saavat positiivisia tekijöitä enemmän painoarvoa (Ciampa ym., 2017; Kreiner & Ashforth, 2004), jolloin myös epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen voi korostua. Fuusiokontekstissa ja identiteetin kannalta epäselvässä tilanteessa yksilö myös mitä todennäköisimmin pyrkii selittämään tilannetta itselleen ja omalle minäkäsitykselleen edullisella ja mahdollisimman johdonmukaisella tavalla (Ashforth ym., 2008). Tämä pyrkimys voi osaltaan johtaa siihen, että prosessi arvioidaan voimakkaiden ristiriitaisten tunteiden vuoksi negatiivisemmin ja siten ikään kuin validoiden omia ristiriitaisia tuntemuksia ja etäännytetään itseä organisaatiosta.

Toisaalta koettu oikeudenmukaisuus ei ainoastaan kohota organisaatioon samastumista, vaan sillä on myös ristiriitaista samastumista vähentävä vaikutus ( $\beta = -.14, p < .001$ ). Mekanismi voi olla samanlainen kuin ryhmään kiinnittymisen mallissa (Tyler & Blader, 2000): yksilö tuntee olonsa arvostetuksi ja kokee ylpeyttä omaa organisaatiotaan kohtaan kohdatessaan sen toimesta oikeudenmukaisia menettelytapoja ja kohtelua. Oikeudenmukainen kohtelu ikään

kuin luo yksilölle turvallista pintaa samastua organisaatioon ja tällä on ristiriitaista samastumista vähentävä vaikutus. Vaikuttaakin siltä, että myös ristiriitaisen samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden suhde toisiinsa on monimutkainen.

Tutkimus toi lisätukea myös ristiriitaisen samastumisen ja organisaatioon samastumisen erillisyydestä. Tutkimuksen perusteella ristiriitainen samastuminen näyttää olevan oma itsenäinen organisaatioon samastumisesta erillinen tekijä. Tähän viittaavat vähäiset vaikutukset organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen välillä pääanalyyseissa sekä maltilliset korrelaatiot muuttujien välillä. Esimerkiksi organisaatioon samastumisella ei näytä olevan ristiriitaiselta samastumiselta suojaavaa vaikutusta ( $\beta = .03, p = .251$ ). Toisaalta ristiriitainen samastuminen aavistuksen verottaa organisaatioon samastumista ( $\beta = -.05, p < .05$ ). Tulokset antavat tukea Kreinerin ja Ashforthin (2004) ristiriitaisen samastumisen teoretisoinnille, jonka mukaan ristiriitainen samastuminen on oma identiteetin johdonmukaisuutta kuvaava ja samastumisesta erillinen ulottuvuutensa. Toisaalta tutkijat korostavat, että vaikka ristiriitaista samastumista on teoreettisesti pidetty eräänlaisena samastumisen ja ei-samastumisen sekoituksena, tutkimukset viittaavat myös siihen, että ristiriitaiseen samastumiseen tulisi mahdollisesti suhtautua myös samastumattomuuden ensiasteena, ja siten todellisena haasteena organisaatioille. (mt.) Ristiriitaista samastumista tulisikin tarkastella myös suhteessa samastumattomuuteen.

Tutkimuksessa lähtöorganisaatiolla havaittiin olevan jonkin verran vaikutusta pääanalyyysien tuloksiin. Keskeisimpänä viestinä analyyseista voidaan pitää sitä, että Tampereen teknillisen yliopiston työntekijät kokivat muutosprosessin kaiken kaikkiaan positiivisemmin, kuin Tampereen yliopiston työntekijät. Sitä, mistä lähtöorganisaation väliset erot tässä tutkimuksessa johtuvat, ei voida käytettyjen muuttujien tai esitettyjen tulosten perusteella täysin luotettavasti sanoa.

Aiempien fuusiotutkimuksien mukaan identiteetin jatkuvuuden kokemuksella on kuitenkin havaittu olevan vaikutusta uuteen organisaatioon samastumiseen (van Knippenberg ym., 2002) ja toisaalta identiteettinsä jatkumattomana kokevat henkilöt tuntevat voimakkaampaa epävarmuutta fuusiotilanteessa, mikä edelleen vaikuttaa kielteisesti fuusion jälkeiseen organisaatioon samastumiseen (Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005). Etenkin status- ja dominointierojen on havaittu vaikuttavat identiteetin jatkuvuuden kokemukseen ja sitä kautta itse fuusioon. Usein fuusioissa ei olekaan kyse kahden tasavertaisen organisaation

yhteensulautumisesta, vaan toinen organisaatio voi syystä tai toisesta vaikuttaa enemmän fuusioprosessin kulkuun. (van Knippenberg ym., 2002.)

Vaikka statuksen ja dominoinnin vaikutusta ei tässä tutkimuksessa huomioitu, on kyseisiä muuttujia mitattu käytetyssä aineistossa. Muuttujien keskiarvoja tarkastelemalla huomataan, että molemmat organisaatiot arvioivat oman alkuperäisen organisaationsa omaavan aavistuksen korkeamman statuksen kuin fuusiokumppani. Lisäksi organisaatioiden välillä on selviä eroja siinä, miten vastapuolen koetaan dominoineen fuusioprosessissa verrattuna omaan lähtöorganisaatioon. Tampereen yliopiston vastaajat arvioivat Tampereen teknillisen yliopiston vaikuttaneen fuusioon selvästi Tampereen yliopistoa enemmän. Tampereen teknillisen yliopiston vastaajat puolestaan arvioivat organisaatioiden vaikuttaneen fuusioprosessiin kuta kuinkin yhtä paljon. Tämä viittaaakin siihen, ettei Tampereen yliopiston työntekijät ole kokeneet fuusioprosessia täysin tasapuoliseksi, mikä voi osaltaan selittää sitä, miksi kyseisessä yliopistossa fuusioprosessi koetaan negatiivisemmin. Toisaalta erot voivat selittyä myös organisaatioiden kulttuuriin ja historiaan liittyvillä tekijöillä. Tässä yhteydessä luotettavien johtopäätösten tueksi tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta. Arviot oman organisaation ja fuusiokumppanin statuksesta sekä fuusiossa dominoinnista löytyvät taulukoituna liitteistä (liite 8).

Lähtöorganisaation mukaan ottamisella analyyseihin oli vaikutusta myös pääanalyyseissa tarkasteltuun moderoivaan vaikutukseen. Kun lähtöorganisaation vaikutus oli vakioituna, moderoiva vaikutus ei noussut enää missään yhteydessä tilastollisesti merkitseväksi. Tämä nostaakin esiin kysymyksen, vaikuttaisiko päämuuttujien väliseen yhteyteen sittenkin jokin muunlainen, mahdollisesti lähtöorganisaatioon jollain tapaa kietoutuva moderaatio, jolloin yhteys päämuuttujien välillä olisi erilainen lähtöorganisaation mukaan. Esimerkiksi Lipposen ym. (2017) tutkimuksessa havaittiin lähtöorganisaation moderoivan prosessin oikeudenmukaisuudesta organisaatioon samastumiseen suuntaavaa yhteyttä juuri fuusioiden kontekstissa. Jatkoanalyyseissa tarkasteltiinkin lähtöorganisaation mahdollista moderoivaa vaikutusta päämuuttujien välisissä yhteyksissä. Tulokset eivät replikoineet Lipposen ym. (2017) saamia tuloksia. Lipponen kumppaneineen (2017) kuitenkin korostivat tutkimuksensa yhteydessä, että kyseisessä tutkimuksessa esimerkiksi fuusioituneiden organisaatioiden statuserot olivat suhteellisen suuret, eikä vastaavaa vaikutusta välttämättä löydy, mikäli erot organisaatioiden välillä ovat vain kohtalaiset.



Jatkotarkastelun tulokset viittaavat siihen, että tässä yhteydessä muuttujien välisiin yhteyksiin vaikuttanee mahdollisesti jokin alkuperäistä oletetusta monimutkaisempi interaktio, joissa päämuuttujat kietoutuvat monimutkaisella tavalla myös lähtöorganisaatioihin ja niiden välisiin eroihin esimerkiksi fuusiossa dominoinnin tai muiden organisaatioiden taustoihin liittyvien tekijöiden osalta. Näitä eroja olisi syytä tarkastella enemmän tarkempien johtopäätösten tekemiseksi.

## 9.2 Tutkimuksen rajoitteet ja vahvuudet

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja vahvuuksia. Arvioinnin alla ovat esimerkiksi muuttujien ja mittarien rakenteeseen liittyvät seikat sekä pitkittäiseen tutkimusasetelmaan ja menetelmiin liittyviä tekijöitä.

Tutkimuksen aineisto ei yksistään keskity organisaatioon samastumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemusten tarkasteluun, vaan aineiston kautta voidaan laajasti tarkastella erinäisten muuttujien välisiä suhteita. Tämä osaltaan voi vaikuttaa siihen, kuinka orientoituneita vastaajat ovat ottamaan kantaa nimenomaan samastumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Lisäksi tutkimuksen aineisto ja muuttujat perustuvat itsearviointeihin, ja tämä voi olla tietyssä määrin ongelmallista, vaikka samastuminen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset ovatkin aina subjektiivisia kokemuksia. Organisaation sisällä voi kuitenkin olla useita mahdollisia samastumisen kohteita (Van Dick ym., 2004b). Kyselyyn vastaamiseen oleellisesti vaikuttaa se, mikä mahdollisista sosiaalisista identiteeteistä on kyselyn aikana aktivoituneena. Kyselylomakkeella voidaan tiettyyn pisteeseen asti ohjata samastumisen aktivoitumista. Tässä tutkimuksessa käytetyssä lomakkeessa pyydettiin ihmisiä nimenomaan suuntaamaan huomionsa koko organisaation tasolle kiinnittyvään samastumiseen, mutta se ei välttämättä poista mahdollisuutta myös muunlaisten samastumisten vaikutukseen, jolloin koko organisaation tasolla samastuminen voi heikentyä.

Tutkimuksessa käytetyt mittarit perustuvat tieteelliseen tutkimukseen, ja etenkin organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden mittareilla on tutkimuskentällä vakiintunut paikka. Ristiriitaista samastumista puolestaan on tutkittu vähemmän, eikä tutkimuskentälle yhtä yhteistä täysin vakiintunutta mittaria ole käytössä. Esimerkiksi Schuh kumppaneineen (2016) esittää, että yleisesti ristiriitaisuuden mittaamiseen on käytetty pääpiirteiltään kahdenlaisia mittareita; joko suorasti tai epäsuorasti ristiriitaisuutta mittaavaa mittaria. Pääsääntöisesti organisaatioiden kontekstissa ristiriitaisen samastumisen

suoraan mittaamiseen on kuitenkin käytetty jonkinlaista versiota Kreinerin ja Ashforthin (2004) kehittämästä mittarista, joka alkujaan sisältää kuusi ristiriitaista samastumista mittaavaa muuttujaa. Alaluvussa 5.3 esitellyissä poikittaisasetelmassa ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta tutkivissa tutkimuksissa on myös käytetty jonkinlaista versiota Kreinerin ja Ashforthin (2004) mittarista. Eroja on kuitenkin sen osalta, onko kaikki alkuperäiset muuttujat mukana mittarissa, ja onko muuttujia mitattu viisiportaisella asteikolla vai laajemmalla asteikolla. Esimerkiksi Ciampan ja kumppaneiden (2017) tutkimuksessa ristiriitaista samastumista on mitattu seitsenportaisella asteikolla mahdollistaen suuremmat erot vastaajien välille. Erot mittareissa sekä tutkimusasetelmissa voivat osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja niiden vertailtavuuteen.

Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja tutkimusasetelmaa on myös syytä arvioida kriittisesti, ja sitä kautta pohtia tutkimustulosten luotettavuutta. Ensinnäkin käytetyt tilastolliset menetelmät, kuten korrelaatioanalyysi ja lineaarinen regressioanalyysi, pitävät sisällään joukon oletuksia aineiston ja muuttujien luonteesta. Luvussa 7.4 käytiin tarkemmin läpi käytettyjä menetelmiä suhteessa aineistoon ja joitain lieviä ongelmia menetelmien käytön suhteen havaittiin. Kaikki käytetyt muuttujat eivät esimerkiksi olleet täysin normaalisti jakautuneita, minkä lisäksi osa muuttujista oli lievästi vinoja. Tabachnickin ja Fidellin (2014, s. 114) mukaan lievä vinous ei kuitenkaan nouse ongelmaksi, kunhan muuttujat eivät ole vinoja eri suuntiin. Lisäksi sosiaalitieteissä muuttujien normaalijakautumattomuus ei aina suoraan viittaa esimerkiksi siihen, että käytetyissä mittareissa olisi jotakin vialla. Ennemminkin mahdolliset vinoumat ja huipukkuudet kertovat käsillä olevasta ilmiöstä ja sen rakenteesta. (Pallant, 2010, s. 64.) Aineiston sopivuuden tarkastelun pohjalta tehtiin kuitenkin arvio, etteivät hienoiset ongelmat aineiston ja muuttujien suhteen estäneet analyysien jatkamista.

Pitkittäistutkimus tuo vahvuuksien lisäksi mukanaan myös haasteita. Sosiaalisen identiteetin ja organisaatioon samastumisen on todettu olevan dynaaminen ja ajan kuluessa kehittyvä (Pratt, 2000). Fuusioiden kontekstissa samastuminen organisaatioon voikin elää fuusioprosessin mukana, jolloin ajallinen ja kontekstuaalinen ulottuvuus ovat tärkeitä ottaa huomioon (Giessner ym., 2012; Gleibs ym., 2008). Tästä syystä identiteettiin liittyvien ilmiöiden tarkastelu pitkittäisaineiston avulla on tärkeää. Tässäkin tutkimuksessa esiin nousivat tarkasteltujen muuttujien ja niiden välisten yhteyksien ajallinen kehittyminen. Tulokset viittaavat siihen, että organisaation työntekijät aktiivisesti suhteuttavat omaa

minäkäsitystään organisaation lähettämiin viesteihin, ja sosiaalisen identiteetti ikään kuin elää näiden arviointien mukana ajan kuluessa.

Pitkittäisasetelman kautta voidaan luotettavammin arvioida muuttujien välisten yhteyksien suuntaa kuin poikittäisasetelmassa (Cohen ym., 2013, s. 569). Toki on syytä muistaa, että sosiaalitieteissä varsinainen kausaalipäättely ei juuri koskaan voi olla täysin luotettavaa, sillä esimerkiksi fuusiokontekstissa on mahdotonta kokeellisen tutkimuksen tavoin kontrolloida kaikkia tilanteeseen ja muuttujien välisiin yhteyksiin vaikuttavia tekijöitä. Pitkittäistutkimusta tehdessä on myös syytä arvioida huolella, millaisella aikavälillä mittaukset tapahtuvat.

Fuusiossa tapahtumat voivat edetä nopeasti ja uusia, henkilökunnan mielipiteisiin ja asennoitumiseen vaikuttavia käänteitä voi tulla yllättäenkin. Jotta todellinen muutos saataisiin tallennettua ja aidot vaikutussuhteet havaittua, kyselykierrokset eivät saa olla liian harvassa eikä toisaalta liian tiheästi; tämä on asia, jota ennen tutkimuksen toteuttamista tulee arvioida (Taris, 2000, s. 72). Cohen ja kumppanit (2013, s. 571) korostavatkin, että ajan kulumisen voi myös heikentää muuttujien välisiä todellisia yhteyksiä. Tämän takia olisi myös hyödyllistä tarkastella muuttujien välisiä yhteyksiä myös poikittäisesti, jolloin yhteyksistä saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva.

On olemassa erilaisia malleja, joiden avulla voidaan arvioida muuttujien välisiä yhteyksiä kahden aikapisteen pitkittäisaineistossa (Cohen ym., 2013, s. 571–572). Tutkielmassa hypoteeseja testattiin niin kutsutun ristiviiveellisen regressioanalyysin avulla. Tätä analyysikeinoa on käytetty yleisesti monissa sosiaali- ja käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa kaksisuuntaisten yhteyksien tarkastelussa ja hahmottamisessa silloin, kun tilanteiden kokeellinen manipulointi on vaikeaa tai mahdotonta (Kuiper & Ryan, 2018). Mallin etu on siinä, että myös selitettävän muuttujan lähtötaso on otettu analyysissä huomioon ja siten sen vaikutus muuttujien yhteyksissä on vakioitu (Taris, 2000, s. 68).

Kuten pitkittäisasetelman arvioinnin kohdalla jo todettiin, ristiviiveellisen regressioanalyysin haasteena on kyselykierroksien intervallien sopivuus suhteessa analyysimenetelmään; tulokset voivat vaihdella intervallin mukaan. Kaksisuuntaisia vaikutussuhteita arvioidessa myös tarkastellun yhteyden suunta voi vaikuttaa siihen, millaisella intervallilla muuttujien ajalliset vaikutukset tulevat näkyviin ja kuinka voimakkaaksi ne muodostuvat (Taris, 2000, s. 72). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tarkasteltujen yhteyksien suhteen voi olla, että toisen suuntainen yhteys tulee käytetyllä intervallilla paremmin esiin, kuin toisen suuntainen yhteys. Ristiviiveellisen regressioanalyysin tuloksia raportoidessa saatu tulos tuleeekin aina suhteuttaa tutkimuksessa käytettyyn kyselykierroksien väliseen intervalliin, eikä muunlaisia yleistyksiä

muuttujien ajallisen yhteyden luonteesta voida kovin luotettavasti tehdä (mts. 74). Ilman tätä suhteuttamista, tuloksista voidaan tehdä virheellisiä ja harhaanjohtavia päätelmiä muun muassa muuttujien suhteesta toisiinsa ja siitä, kumpi ensisijaisesti selittää toista (Kuiper & Ryan, 2018). Käytetyssä aineistossa kyselykierrosten välillä oli vajaa vuosi, mikä on fuusioiden pitkittäistutkimuksessa ollut suhteellisen tyypillinen intervalli (esim. Hakonen ym., 2015), joskin myös hieman lyhyempiä intervaleja on käytetty (Gleibs ym., 2008).

Tutkijoiden keskuudessa ristiviiveellisestä regressioanalyysistä onkin ollut erimielisyyksiä etenkin sen suhteen, missä määrin ja millaisella aikajänteellä tuloksia voidaan luotettavasti analysoida. Vaihtoehdoksi kyseiselle menetelmälle on tarjottu erilaisia rakenneyhtälömalleja, jotka mahdollistavat monipuolisemman analysoinnin suhteessa aikaan ja monipuolisemman yhteyksien mallintamisen (ks. Hamaker ym., 2015). Yleisesti sanottuna rakenneyhtälömalleissa monen muuttujan välisiä yhteyksiä voidaan tarkastella samanaikaisesti ja siten rakentaa monimutkaisempia mallinnuksia kuin regressioanalyysillä (Nummenmaa, 2009, s. 436–437). Jotta muuttujien välisistä yhteyksistä saataisiin monipuolisempi ja tarkempi kuva, tarkasteltujen yhteyksien rakenneyhtälömallintaminen onkin suositeltavaa.

Yllä mainitusta tiivistäen voisi sanoa, että tutkimukseen valituissa menetelmissä ja asetelmissa on sekä heikkouksia että vahvuuksia. Valinnat on tehty pro gradu -tutkielman rajoissa, ja ennen tutkimuksesta vedettävien johtopäätösten tekemistä, valittujen menetelmien ja asetelmien ominaisuuksia sekä vaikutuksia on huolella puntaroitu. Käsillä olevassa tutkimuksessa on kuitenkin myös selkeitä vahvuuksia, jotka liittyvät vahvaan teoriataustaan, tutkimuskontekstin sekä tarkastelun alla olevien muuttujien ja ilmiöiden ymmärtämisen syventämiseen. Ensinnäkin tutkimus ja johdetut hypoteesit perustuu sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan ja ryhmään kiinnittymisen mallin teoretisointiin, joilla kummallakin on vankka jalansija sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa osittain replikoitiin aiempia tutkimustuloksia, minkä lisäksi tutkimuskentälle tuotiin myös uusia havaintoja ja näkökulmia.

Tutkimuksessa ristiriitaisen samastumisen käsite kytkettiin onnistuneesti fuusioiden kontekstiin. Ristiriitaisen samastumisen tutkimus on viimeisten vuosien aikana ollut nosteessa ja etenkin ristiriitaisen samastumisen erinäisiä yhteyksiä moderoiva vaikutus on tutkijoiden keskuudessa otettu tarkempaan syyniin. Aiemmin ristiriitaisen samastumisen vaikutuksia ei kuitenkaan olla tarkasteltu fuusioiden kontekstissa saatikka pitkittäisellä aineistolla. Vaikka ristiriitaisen samastumisen moderoiva vaikutus ei täysin noussut teoriaan perustuvien

oletusten lailla esille, havaittiin ristiriitaisella samastumisella olevan suoria vaikutuksia muihin tutkimuksen muuttujiin. Käsillä oleva tutkimus tarjoaakin viitteitä siitä, että myös ristiriitaisen samastumisen huomioiminen fuusioiden kontekstissa organisaatioon samastumisen rinnalla on tärkeää. Yleisesti voidaan todeta, että samastumisen eri ulottuvuuksien tarkastelu fuusioiden kontekstissa on tulevaisuudessa kannattavaa, jotta fuusioiden prosesseista saataisiin monipuolisempi kuva.

Lisäksi fuusiot tutkimuskontekstina tarjoavat äärimmäisen tärkeää tietoa ihmisten sosiaalisesta identiteetistä ja ryhmiin samastumisesta. Fuusiot ovat suhteellisen yleisiä nykymaailmassa, mutta niiden tutkiminen etenkin pitkittäisotannalla on suhteellisen harvassa, sillä tutkimusasetelmana se on aikaa vievä, minkä lisäksi organisaatiot voivat olla vastahakoisia päästämään tutkijoita oviensa sisäpuolelle, fuusioissa käsiteltävien, joskus arkaluontoistenkin, asioiden vuoksi. Viime vuosikymmenen aikana Suomessa on kuitenkin tehty jonkin verran fuusiotutkimusta ja nimenomaan sosiaalisen identiteetin lähestymistavan kautta; tutkimuskohteina on esimerkiksi ollut yliopistot sekä julkisten palveluiden organisaatiot (Hakonen ym., 2015). Onkin tärkeää, että fuusiotutkimusta tehdään mahdollisimman monenlaisissa organisaatioissa, jotta fuusioiden vaikutuksia voidaan laajemmin ymmärtää, ja jotta voitaisiin tarkemmin havaita tiettyyn kontekstiin kytkeytyvät piirteet. Tutkimustuloksilla on tutkimuksellisen arvon lisäksi myös käytännönarvoa, jota käsitellään seuraavaksi yhdessä jatkotutkimusehdotuksien kanssa.

### **9.3 Käytännön sovellettavuus ja jatkotutkimus**

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan fuusioiden onnistumista voidaan arvioida sen perusteella, kuinka valmiita yksilöt ovat ottamaan uuden organisaation osaksi omaa sosiaalista identiteettiään (Gleibs ym., 2008). Tämänkin tutkimuksen tulokset kannustavat organisaatioita kohtelemaan työntekijöitään oikeudenmukaisesti niin vuorovaikutustilanteissa kuin menettelytapojensa kautta, jotta uuteen organisaatioon samastumiselle pedattaisiin mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Toisaalta myös organisaatioon samastumisen tukemisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin organisaatiossa. Kiinnittämällä huomio fuusion inhimillisiin vaikutuksiin sekä selkeällä ja suunnitelmallisella toiminnalla, fuusioprosesseissa voidaan hillitä mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ja rakentaa uutta yhteistä sosiaalista identiteettiä fuusion osapuolten välille. Tukemalla sekä prosessin oikeudenmukaisuuden kokemuksen muodostumista että organisaatioon samastumista

vahvistamalla voidaan edistää fuusiossa jälkeisen organisaation tavoitteita sekä tukea yhteistyötä työntekijöiden ja organisaation välillä.

Fuusioden kontekstissa työntekijöiden on todettu usein ymmärtävän fuusioiden realiteetit ja sen, että organisaatiot eivät ole stabiileja, vaan joskus muutos on vääjäämätöntä organisaation kehittymisen ja ylipäänsä organisaation olemassaolon kannalta (Rousseau, 1998; van Dick ym., 2004a). Tämä ymmärrys ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö ihmisiä tarvitsisi kohdella muutosprosesseissa oikeudenmukaisesti ja reilusti. Tutkitusti ihmiset myös hyväksyvät omalta kannalta hieman negatiivisetkin päätökset, jos he vain kokevat, että heitä on aidosti kuunneltu ennen päätöksen tekemistä (Ullrich ym., 2005). Oikeudenmukainen toiminta välittää työntekijöille tietoa siitä, että muuttuvasta tilanteesta huolimatta he ovat arvokkaita organisaatiolle. Menettelytavat itsessään merkitsevät ihmisille muutoksissa jopa enemmän, kuin itse muutokset (Citera & Rentsch, 1993). Koettu oikeudenmukaisuus lisää myös muutosten kokemista mahdollisuutena uhan sijasta. Koska sosiaalinen identiteetti ja samastuminen on dynaaminen ja herkkä prosessi, fuusioissa oikeudenmukaiseen toimintaan on kiinnitettävä huomiota kaikissa fuusioprosessin vaiheissa (Hakonen ym., 2015.)

Oikeudenmukaisella kohtelulla organisaatiot voivat fuusioissa lisätä uuteen organisaatioon samastumista. Tämä on uuden organisaation toiminnan kannalta edullista, sillä samastuminen tutkitusti tukee organisaation arvojen, asenteiden ja tavoitteiden sisäistämistä ja tätä kautta johtaa organisaation kannalta hyödylliseen toimintaan (Michel ym., 2010). Fuusiota ylhäältä alas johtamisen sijasta työntekijöiden on tunnettava, että fuusiossa aidosti tehdään kaikille yhteistä uutta organisaatiota, eikä vain mielivaltaisesti yritetä pusertaa kahta organisaatiota samaan muottiin. Tunnetta oikeudenmukaisuudesta voidaan lisätä osallistamalla työntekijöitä muutosprosessiin, kuuntelemalla työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä, välittämällä rehellistä tietoa prosessin etenemisestä, perustelemalla valittua toimintaa sekä toimimalla kaiken kaikkiaan johdonmukaisesti.

Selkeän viestimisen, selkeiden tavoitteiden ja toimintatapojen sekä ihmisten kunnioituksen ja arvostuksen kautta voidaan tukea organisaatioon samastumista mutta samalla myös vähentää ristiriitaisen samastumisen riskiä ja siitä mahdollisesti seuraavia haittavaikutuksia.

Oikeudenmukaisen toiminnan onkin näyttävä jokaisella organisaation tasolla ollen kautta linjan johdonmukaista niin yksilöidenvälisessä vuorovaikutuksessa kuin organisaationkin tasolla. Toisin sanoen on huomioitava niin yksityiskohdat kuin laajempikin kokonaisuus. On syytä kuitenkin korostaa, ettei menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voi käyttää ikään kuin

työntekijöiden samastumisen manipuloinnin keinona, vaan työntekijöiden on aidosti koettava, että heidät on huomioitu muutosprosessissa (Hakonen ym., 2015).

Myös johtaminen nousee keskeiseksi tekijäksi sosiaalisen identiteetin lähestymistavan näkökulmasta; johtamisen kautta voidaan tutkitusti tukea sosiaalista identiteettiä ja organisaatioon samastumista. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan pohjautuvassa identiteetti johtamisessa huomio on nimenomaan yhtenäisen sosiaalisen identiteetin muodostamisessa ja johtamisessa (Haslam, Reicher & Platow, 2011). Identiteetti johtamisen tutkimusten pohjalta on muodostettu käytännön ohjeistus sosiaalisen identiteetin johtamisesta (ns. 5R-ohjelma), jonka avulla voidaan kehittää ja vahvistaa yhteisesti jaettua identiteettiä (Haslam, Steffens, Peters, Boyce, Mallett & Fransen, 2017).

Sosiaalinen identiteetti ja organisaatioon samastuminen on aina konteksti riippuvainen ilmiö, joka voi vaihdella nopeastikin tilanteiden muuttuessa (Hogg, Abrams, Otten & Hinkle, 2004). Itsensä kategorisoinnin teorian puitteissa oleellista fuusiotilanteessa olisikin luoda sellainen konteksti ja tila, joka mahdollistaa molempien ryhmien samastumisen uuteen yhteiseen sisäryhmään kahden erillisen ryhmän sijasta. Identiteetti johtamisessa kyse ei kuitenkaan voi olla mielivaltaisesta identiteetin uudelleen rakentamisesta, vaan ennemminkin hyvin hienovaraisesta työskentelystä, jossa otetaan identiteetin lähtötilanne ja mahdolliset erot lähtöorganisaatioiden välillä huomioon (Haslam ym., 2011, s. 206–209). Johtamalla identiteettiä siten, että toiminnalla luodaan uutta selkeää samastumispintaa työntekijöille, voidaan yhdenmukaistaa toimintaa ja vaikuttaa myös työntekijöiden arvioihin organisaation toiminnasta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Tässäkin yhteydessä lienee selvää, ettei identiteetti johtamisen ja yhteisen identiteetin vahvistamista voida käyttää manipulaatiokeinona, jonka kautta hyväksyttää työntekijöillä minkälaista toimintaa tahansa.

Tutkimustulokset vahvistavat viitteitä siitä, että ristiriitainen samastuminen on ajallisesti suhteellisen pysyvä ja kehittyvä tunne (Kreiner & Ashforth, 2004). Tulos antaa tukea näkemykselle, jonka mukaan fuusioissa ja työntekijöiden uuteen organisaatioon samastumista tukeissa ei tulisi keskittyä vain puhtaaseen organisaatioon samastumiseen, vaan myös muunlaiset samastumisen muodot on syytä huomioida käytännön tasolla ja samastuminen nähdä yksipuolisen näkemyksen sijasta eräänlaisena eri ulottuvuuksien kokonaisuutena. Vaikka identiteetti johtamisen kautta on ennen kaikkea pyritty vahvistamaan organisaatioon samastumista luomalla yhtenäistä sosiaalista identiteettiä, yhtä lailla sen keinot taipuvat myös ristiriitaisen samastumisen vähentämiseen. Johtamisessa huomion tulisikin olla organisaatioon samastumisen tukemisen lisäksi myös siinä, kuinka ristiriitaista samastumista voitaisiin

ehkäistä. Kreinerin ja Ashforthin (2004) mukaan keskeisinä keinoina tässä on pyrkiä vähentämään ristiriitaista viestintää organisaation osalta, ehkäistä erilaisten roolien sisäisiä konflikteja ja minimoida erilaisten psykologisten sopimuksien rikkominen. Oleellista on siis toiminnan johdonmukaisuus (mt.) Kaiken kaikkiaan organisaatiossa ei tule vain pyrkiä organisaatioon samastumisen kasvattamiseen ja vahvistamiseen, vaan myös yhteisen sosiaalisen identiteetin johdonmukaisuuteen niin organisaatio kuin eri alaryhmienkin tasolla, jolloin ristiriitaista samastumista voidaan ehkäistä.

Tutkimuksessa lähtöorganisaatioiden välillä havaittiin eroja siinä, kuinka samastuneita työntekijät ovat ja kuinka oikeudenmukaiseksi he kokevat prosessin. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikille fuusion osapuolille ei välttämättä sovi samanlaiset toimintatavat fuusioprosessissa, vaan molempien osapuolten tarpeet tulee ottaa huomioon (Lipponen ym., 2017). Fuusioissa voi kuitenkin käytännön tasolla olla haasteellista luoda eri lähtökohdista tuleville työntekijöille samanlaiset mahdollisuudet samastua uuteen organisaatioon. Kuten Lipponen kumppaneineen (2004) esittävät, lähtöorganisaatioiden eroihin on fuusioprosessissa hyvin vaikeaa vaikuttaa. Se kuitenkin mille voidaan jotain tehdä, on oikeudenmukainen ja reilu kohtelu (mt). Oikeudenmukainen toiminta voi parhaimmillaan myös häivyttää esimerkiksi statuksen vaikutusta uuteen organisaatioon samastumiseen, kun molemman fuusion osapuolet kokevat fuusiotilanteen reiluna ja menettelytavat tasapuolisina (van Dick, 2004).

Kummallekin organisaatiolle tulee siten tarjota aito ja tasapuolinen mahdollisuus osallistua fuusioprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen (Hakonen ym., 2015). Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisia työryhmiä, joissa mietitään kummankin organisaation vahvuuksia ja kulttuuria, sekä mietitään mitä alkuperäisistä organisaatioista halutaan ottaa mukaan uuteen organisaatioon ja miten mahdolliset eroavaisuudet tai haasteet aidosti ratkaistaan. Oleellista on, että kumpikin osapuoli kokisi uuden organisaation samastuttavana ja tätä prosessia voidaan tukea mahdollistamalla sosiaalisen identiteetin jatkuvuus uuteen organisaatioon tasapuolisesti fuusion osapuolille. Parhaimmillaan tämä voi tasoittaa eroja myös ristiriitaisen samastumisen kokemisessa. Lisäksi johtamisen keinoin kannattavaa on luoda yhtäläiset mahdollisuudet samastua uuteen organisaatioon kummallekin fuusion osapuolelle.

Organisaatioon samastumisesta ja ristiriitaisesta samastumisesta puhuttaessa on myös syytä korostaa, ettei kumpikaan niistä ole yksiselitteisesti hyvä tai huono asia organisaation kannalta. Liaksi korostuneella organisaatioon samastumisella on havaittu olevan joissain tilanteissa organisaatiolle jopa haitallisia vaikutuksia; se voi aiheuttaa epäeettistä toimintaa ja



äärimmillään ajaa työntekijän uupumukseen (Conroy ym., 2017). Toisaalta ristiriitaisella samastumisella tietyssä määrin organisaatiolle hyödyllistä. Se, että pystyy myös havaitsemaan organisaatiossa mahdollisia epäkohtia, on esimerkiksi yhdistetty terveeseen kriittisyyteen organisaatiota kohtaan. Ristiriitaisesti samastuneet huomaavat helpommin korjaamista vaativia epäkohtia organisaatiossa ja sen toiminnassa, mikä voi parhaimmillaan olla organisaatiota kehittävä. (Kreiner & Ashforth, 2004.)

Esitetyt tutkimustulokset eivät kuvaa käsiteltyjä ilmiöitä tyhjentävästi, vaan ne jättävät myös avoimia kysymyksiä ja tilaa jatkotutkimukselle koskien muun muassa muuttujien välisiä suhteita, vaikutuksia ja kehittymistä muutostilanteissa.

Ensinnäkin tulevaisuudessa on tärkeää tutkia, havaitaanko organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden välinen kahdensuuntainen yhteys myös muunlaisissa konteksteissa. Organisaatiofuusion kontekstissa vaikuttaisi siltä, että prosessin oikeudenmukaisuudella on suurempi muokkaava vaikutus uuteen organisaatioon samastumiseen, kuin toisinpäin. On kuitenkin mahdollista, että vakiintuneimmissa ryhmissä samastumisesta oikeudenmukaisuuteen suuntaava yhteys voisi nousta merkittävämmäksi kuin fuusiokontekstissa, kun samastumisen kohteena ei ole täysin uusi ryhmä (Blader, 2007). Tärkeää on myös tarkastella havaittuja yhteyksiä erilaisin keinoin muun muassa poikkileikkausasetelmassa, useamman aikapisteen pitkäaikaisaineistoilla ja rakenneyhtälömallinnuksen avulla, jotta yhteyksien luonteesta saataisiin kattavampi ja luotettavampi kuva.

Ryhmään kiinnittymisen mallissa on huomioitu myös jakavan oikeudenmukaisuuden vaikutus organisaatioon samastumiseen. Vaikka menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemus vahvistaa keskeisesti samastumisen tunnetta, mallin mukaan myös ryhmästä saatavilla resursseilla on tähän epäsuora vaikutus. Jakava oikeudenmukaisuus ja ryhmältä saatavat resurssit vaikuttavat positiivisesti sosiaaliseen identiteettiin sekä statukseen, ja sitä kautta ne lisäävät myös samastumisen houkuttelevuutta. (Blader & Tyler, 2009; Tyler & Blader, 2003.) Tässä tutkimuksessa jakavan oikeudenmukaisuuden vaikutusta ei huomioitu yhteyksiä tarkastellessa. On kuitenkin mahdollista, että jakavalla oikeudenmukaisuudella on jonkinlainen vaikutus fuusioiden kontekstissa, minkä lisäksi vaikutus voi olla erilainen fuusion eri osapuolilla. Organisaatiomuutoksen kontekstissa organisaatioon samastumisen taso voi esimerkiksi vaikuttaa siihen, onko yksilön huomio enemmän menettelytapojen vai jaon oikeudenmukaisuudessa (van Knippenberg, Martin ja Tyler 2006). Myös Bladerin (2007) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioon samastumisen lisäksi lopputulos vaikuttaa

menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointiin epävarmassa tilanteessa. Tässäkin suhteessa organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden molemmiin suuntaisia yhteyksiä ja niihin vaikuttavia tekijöitä on tarpeellista kartoittaa lisää jatkotutkimuksen kautta.

Kuten todettu sosiaalinen identiteetti ja samastuminen on ajan kuluessa muovautuva dynaaminen prosessi, mistä syystä aiheen tarkastelu pitkittäisaineiston avulla on tärkeää. Tässä kahden mittauspisteen tutkimuksessa havaittiin selkeää muutosta kaikkien päämuuttujien osalta. Erityisen mielenkiintoista on, että molemmat sekä organisaatioon samastuminen että ristiriitainen samastuminen voimistuivat reilu vuoden tarkasteluvälin aikana. Fuusiot voivat olla epävarmuutta ja ristiriitaisia tunteita organisaatiota kohtaan herättävä tapahtuma. Vaikuttaa loogiselta, että fuusion voimaan astumisen ja kahden eri organisaation yhteisen taipaleen alussa ristiriitaiset tunteet ja kokemukset voimistuvat ja kyseessä voi olla eräänlainen vastareaktio tai kuohuntavaihe uuden organisaation vielä hakiessa muotoaan. Ilmiötä tulisi kuitenkin tarkastella lisää ja katsoa, miten ristiriitaisen samastumisen kehityskulku fuusiokontekstissa jatkuu; lisääntykö ristiriitainen samastuminen vai heikkeneekö se uusien toimintatapojen muotoutuessa ja uuden sosiaalisen identiteetin saadessa jalansijaa? Aiheen tarkastelu useamman tarkastelupisteen pitkittäisaineistolla onkin paikallaan.

Organisaatioon samastuminen ei tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta yksinään vaikuta siihen, millaiseksi arki uudessa organisaatiossa muodostuu, vaan myös ristiriitainen samastuminen voi tätä muutosta säännellä. Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostuksen kohteena ovat myös ristiriitaisen samastumisen vaikutukset organisaatiofuusioissa. Fuusioiden kontekstissa ja pitkittäisaineistoiden kautta olisikin hedelmällistä yhä enemmän huomioida samastumisen eri ulottuvuuksia, joita Kreiner ja Ashforth (2004) tutkimuksessaan teoretisoivat. Samalla saataisiin aidossa ja luonnollisessa kontekstissa tutkittua eri ulottuvuuksien dynamiikkaa ja vaikutuksia toisiinsa. Käsillä olevassa tutkimuksessa esimerkiksi tarkasteltiin ensimmäisen kerran ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta pitkittäisaineiston kautta, mutta myös ristiriitaisen samastumisen suoria vaikutuksia. Ristiriitaisen samastumisen moderoivaa vaikutusta tulisi tarkastella lisää erilaisissa konteksteissa ja pitkittäisaineistojen kautta, jotta sen erilaisia yhteyksiä moderoivaa luonnetta ymmärrettäisiin entistä paremmin. Lisäksi ristiriitaista samastumista selittäessä regressiomallin selityssaste oli 28 %, mikä on huomattavasti alhaisempi tulos, kuin prosessin oikeudenmukaisuutta tai organisaatioon samastumista selittävissä malleissa. Jatkotutkimuksen

kautta olisikin mielenkiintoista tarkastella, mitkä muut tekijät vaikuttavat ristiriitaiseen samastumiseen nimenomaan fuusioiden kontekstissa.

Lisäksi tämän tutkielman kautta avataan keskustelua ristiriitaisen samastumisen ja kuuluvuuden epävarmuuden käsitteiden päällekkäisyydestä. Jotta yksilö voisi tuntea epävarmuutta omaa ryhmään kuuluvuuttaan kohtaan, hänen on ensin edes jollain tasolla nähtävä itsensä osana tätä kyseistä ryhmää. Samalla lailla tunteakseen ristiriitaista samastumista, yksilön on edes jollain tasolla myös samaistuttava tunteiden kohteena olevaan ryhmään. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan jo varovaisesti arvioida tätä ristiriitaisen samastumisen ja kuuluvuuteen liittyvän epävarmuuden yhteyttä toisiinsa. Tutkimus antaakin osviittaa tästä yhteydestä tulosten ollessa linjassa De Cremerin ja kumppanien (2008) tutkimuksen kanssa. Ristiriitainen samastuminen voikin mahdollisesti olla jonkinlainen mekanismi kuuluvuuden epävarmuuden taustalla. Tässä tutkielmassa tarkoitus ei kuitenkaan ole tarkemmin selventää ja kuroa umpeen näiden kahden käsitteen välillä olevaa mahdollisia yhteyksiä tai teoreettisia päällekkäisyyksiä. Jatkotutkimuksen näkökulmasta asian tutkiminen vaikuttanee kuitenkin hedelmälliseltä suunnalta.

Saadut tulokset viittaavat siihen, kyseisen tutkimuksen kontekstiin ja lähtöorganisaatioihin liittyvät seikat saattavat vaikuttaa tuloksiin ja näitä tekijöitä onkin jatkossa syytä tarkastella syvällisemmin. Vaikuttaa esimerkiksi siltä, että fuusion osapuolten välillä on erilainen kokemus siitä, kenellä on ollut enemmän vaikutusvaltaa fuusion kulkuun. On myös hyvin mahdollista, että organisaatioiden taustoissa ja historiassa jotain sellaista, joka voisi vaikuttaa fuusioon suhtautumiseen.

Tässä tutkimuksessa samastumista tarkasteltiin vain organisaatiotasolla. Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin nostettu esille myös muunlaisten samastumisen kohteiden mahdollisuus. Organisaatiot tarjoavatkin työntekijöilleen monia eri samastumisen kohteita, joista keskeisimpiä lienevät oma työryhmä tai osasto (Ashforth & Johnsson, 2001; van Knippenberg & van Schie, 2000). On hyvin mahdollista, että monitahoisessa organisaatiossa, kuten yliopistoissa, tiedekunta, laitos tai tutkimusryhmä näyttäytyy keskeisempänä samastumisen kohteena työntekijöille, kuin koko organisaatio kaikessa laajuudessaan ja abstraktiudessaan. Käsillä olevassa fuusiossa työntekijät ovatkin joutuneet kohtaamaan hyvin eritasoisia muutoksia; osalla fuusion vaikutukset näyttäytyvät vain organisaatiotasolla, osalla muutokset puolestaan ulottuvat lähemmäksi esimerkiksi tiedekunta- tai laitostasolle asti. Tällaisilla muutoksilla voi olla keskeinen vaikutus samastumiseen ja organisaation toimintaan, mutta huomioimalla vain organisaatiotason samastumisen muunlaisten

samastumisen kohteiden vaikutus jää pimentoon. Jatkotutkimuksessa tulisikin tarkastella eri samastumisten kohteiden vaikutusta fuusiokontekstissa.

On myös hyvin mahdollista, että monen tasoiset muutokset ja samastumisen kohteet lisäävät ristiriitaisen samastumisen todennäköisyyttä erilaisten roolikonfliktien myötä (Ashforth & Mael, 1989; Kreiner & Ashforth, 2004). Isoissa organisaatiomuutoksissa ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota myös siihen, miten organisaatiotason muutokset jalkautetaan osasto- tai tiimitasolle, ja miten toiminta pidetään kautta linjain johdonmukaisena.

Ristiriitaisesta samastumisesta puhuttaessa on huomioitava myös se, että yksilö voi samastua ristiriitaisesti monin eri tavoin. Ristiriitaista samastumista voi esimerkiksi tuntea koko organisaatiota kohtaan tai jotain tiettyä organisaation sisäistä tekijää kohtaan (Kreiner & Ashforth, Pratt, 2000). Tässä tutkimuksessa huomio oli koko organisaatio, eikä tutkittavien ristiriitaisen samastumisen kohdistumisesta ole eritellympää tietoa. Jatkotutkimuksen kannalta voikin olla mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi kvalitatiivisesti sitä, millaiset tekijät organisaatiossa herättää työntekijöissä ristiriitaisen samastumisen kokemusta ja millaiset tekijät nousevat esille erityisesti fuusioiden kontekstissa. Tällä tiedolla voi olla suuri käytännön merkitys, kun mietitään miten fuusioita voitaisiin toteuttaa entistä inhimillisemmin.

Lisäksi saatujen tuloksien mukaan organisaatioon samastuminen, kokemus prosessin oikeudenmukaisuudesta ja lähtöorganisaation vaikutukset kietoutuvat mahdollisesti monimutkaisesti toisiinsa. Tämän lisäksi ristiriitaisella samastumisella voi olla yhteyksiin jonkinlainen vaikutus. Jatkotutkimuksessa tulisikin tarkastella moderoiko organisaatioon samastumisen ja prosessin oikeudenmukaisuuden välisiä kahdensuuntaisia yhteyksiä jokin monimutkaisempi muuttujajoukko, kuin mitä tässä tutkimuksessa oletettiin.

## 9.4 Lopuksi

Työorganisaatio on ihmisille yksi keskeisimmistä sosiaalisen identiteetin lähteistä (Hogg & Terry, 2001) ja organisaatiofuusioilla voi olla tähän identiteettiin dramaattisia vaikutuksia. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan soveltaminen organisaatioiden kontekstiin onkin tuonut esille sen, kuinka suuria vaikutuksia samastumisella ja yhteisesti jaetulla sosiaalisella identiteetillä voi organisaatiolle parhaimmillaan ja pahimmillaan olla. Keskeisenä argumenttina sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa organisaatioihin soveltavassa tutkimuksessa onkin se, ettei organisaatioissa tapahtuvia ilmiöitä, käyttäytymistä ja

ihmistenvälistä vuorovaikutusta voida täysin ymmärtää ilman sosiaalisen identiteetin ja ryhmäjäsenyyksien huomioimista. (Haslam, 2004, s. 17.) Kiinnittämällä huomiota organisaatiossa esiintyvään sosiaaliseen identiteettiin voidaan paremmin ymmärtää fuusioiden inhimillisiä vaikutuksia.

Tutkimus Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston fuusioprosessista osaltaan osoittaa, kuinka tärkeää organisaatiomuutoksen keskellä on huomioida fuusion inhimilliset vaikutukset ja henkilökunnan kokemus prosessin aikana. Jotta fuusio voisi aidosti onnistua, työntekijöiden on koettava uusi organisaatio omakseen (Giessner ym., 2011). Toisin sanoen keskeistä on uuden ryhmän näkeminen osana omaa sosiaalista identiteettiä ja se, että uusi ryhmä koetaan oman minäkäsityksen kannalta tärkeäksi. Merkittäväksi tekijäksi tässä uuteen organisaatioon samastumisessa nousee oikeudenmukaiseksi koetut menettelytavat ja ihmisten reilu kohtelu prosessin aikana (Tyler & Blader, 2003). Tämän osalta tutkimustulokset replikoivat aiempaa empiiristä tutkimusta ja teoriapohjaa.

Toisaalta tutkimus laajentaa näkemyksiä koetun oikeudenmukaisuuden ja organisaatioon samastumisen suhteesta. Merkittäväksi tulokseksi osoittautui se, että muutosprosessissa prosessin oikeudenmukaisuus ja organisaatioon samastuminen ovat kaksisuuntaisessa suhteessa toisiinsa. Fuusioprosessissa kannattaakin keskittyä kokonaisvaltaisesti oikeudenmukaiseen ja reiluun toimintaan sekä uuden sosiaalisen identiteetin aktiiviseen rakentamiseen luomalla ihmisille turvallista tilaa ja mahdollisuuksia samastua uuteen organisaatioon samalla huomioimalla myös mahdolliset erot fuusion osapuolten välillä. Tutkimus tarjosi uutta näkökulmaa myös ristiriitaisen samastumisen tutkimukseen. Vaikka moderoinva vaikutus ei täysin oletetulla tavalla noussut tutkimustuloksissa esille, voidaan kuitenkin todeta, ettei organisaatiomuutoksen kontekstissa tule keskittyä yksinomaan vain organisaatioon samastumiseen. Tärkeää on huomioida myös muunlaiset samastumisen muodot, sosiaalisen identiteetin johdonmukaisuus sekä tarkastella organisaatioiden kontekstissa näiden eri ulottuvuuksien moninaisia vaikutuksia yhdessä.

Sosiaalinen identiteetin muotoutuminen ja samastumisen syventyminen uudessa organisaatiossa ottaa aikaa. Kohtelemalla henkilökuntaa oikeudenmukaisesti ja kiinnittämällä huomiota myös sosiaaliseen identiteettiin ja sen johdonmukaisuuteen voidaan kuitenkin tukea organisaatioon samastumista ja ehkäistä ristiriitaisen samastumisen syvenemistä.

## Lähteet

- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Armitage, C., & Conner, M. (2000). Attitudinal ambivalence: A test of three key hypotheses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1421–1432.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah: Erlbaum.
- Ashforth, B., Harrison, H., & Corley, G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325–374.
- Ashforth, B., & Johnson, S. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. Teoksessa M. Hogg, & D. Terry (toim.), *Social identity processes in organizational contexts* (s. 32–48). New York: Psychology Press New York.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashforth, B., Rogers K., Pratt, M., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25, 1453–1478.
- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26, 289–307.
- Bies, R. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? Teoksessa J. Greenberg & J. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 85–112). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blader, S. (2007). What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 986–994.
- Blader, S., & Tyler, T. (2003a). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747–758.

- Blader, S., & Tyler, T. (2003b) What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107–126.
- Blader, S., & Tyler, T. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? Teoksessa J. Greenberg & J. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 329–354). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blader, S., & Tyler, T. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445–464.
- Bobocel, D., & Gosse, L. (2015). Procedural justice: A historical review and critical analysis. Teoksessa R. Cropanzano & M. Ambrose (toim.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (s. 1–63). New York: Oxford University Press.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1995). Organizational marriage: “Hard” versus “soft” issues? *Personnel Review*, 24, 32–42.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, 1–5.
- Chen, M., Chen, C., & Sheldon, O. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1082–1096.
- Ciampa, V., Sirowatka, M., Schuh, S., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2017). Ambivalent identification as a moderator of the link between organizational identification and counterproductive work behaviours. *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Ciampa, V., Steffens, N., Schuh, S., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2019). Identity and stress: An application of the extended model of organizational identification in predicting strain of work. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 33, 351–365.
- Citera, M., & Rentsch, J. (1993). Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 211–230). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the social sciences*. Hillsdale: Erlbaum. Ref. Pallant (2010).

- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2013). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences* (3. painos). New York: Routledge.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278 – 321.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 424 – 445.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Teoksessa J. Greenberg & J. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 3–56). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conner, M., & Armitage, C. (2008). Attitudinal ambivalence. Teoksessa W. Crano & E. Prislin (toim.), *Attitudes and Attitude change* (s. 261–288). New York: Psychology Press.
- Conroy, S., Henle, C., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 184–203.
- Dawson, J. (2011). Interpreting interaction effects (verkkojulkaisu). Haettu 31.8.2020 osoitteesta <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- Dawson, J. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1–19.
- De Cremer, D., Brebels, L., & Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1520–1525.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137–149.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.



- Elsbach, K., & Bhattacharya, C. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization science*, 12, 393–413.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. painos). Los Angeles: Sage.
- Gaertner, S., Bachman, B., Dovidio, J., & Banker, B. (2001). Teoksessa: M. Hogg & D. Terry (toim.), *Social identity processes in organizational context* (s. 265–282). Philadelphia: Psychology press Taylor & Francis Group.
- Giessner, S. (2011). Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64, 1079–1098.
- Giessner, S., Ullrich, J., & van Dick, R. (2011). Social identity and corporate mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 333–345.
- Giessner, S., Ullrich, J., & van Dick, R. (2012). A social identity analysis of merger and acquisitions. Teoksessa S. Teerikangas, R. Joseph, & D. Faulkner (toim.), *The Handbook of Merger and Acquisitions* (s. 474–494). Oxford: Oxford University Press.
- Gleibs, I., Mummendey, A., & Noack, P. (2008). Predictors of change in post-merger identification during a merger process: A longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*, 95, 1095–1112.
- Goodman, J. & Blum T. (1996) Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22, 627–652.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288–297.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how”. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210–219.
- Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J., & Kupiainen, O. (2015). *Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden laitos*. Helsinki: Sosiaalitieteiden laitos.
- Hamaker, E., Kuiper, R., & Grasman, R. (2015). A critique of the cross-lagged panel model. *Psychological Methods*, 20, 102–116.

- Harju, J. (8.2.2018). Jopa tuhat marssi ulos Tampereen yliopistolta – ”Tampere3 on johdonmukaisesti sivuuttanut opiskelijoiden ja henkilökunnan äänen”. *Helsingin Sanomat*. Haettu 8.11.2020 osoitteesta <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005557845.html>
- Harman, G., & Harman, K. (2008). Strategic mergers of strong institutions to enhance competitive advantage. *Higher Education Policy*, 21, 99–121.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in organizations*. Lontoo: SAGE publications.
- Haslam, A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357–369.
- Haslam, S., Reicher S., & Platow, M. (2011). *The new psychology of leadership – identity, influence, and power*. Hove: Psychology Press.
- Haslam S., Steffens, N., Peters, K., Boyce, R., Mallett, C., & Fransen, K. (2017). A social approach to leadership development – the 5r program. *Journal of Personnel Psychology*, 16, 113–124.
- Haunschild, P., Moreland, R., & Murrell, A. (1994). Sources of resistance to mergers between groups. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1150–1178.
- Hinkle, S., & Brown, R. (1990). Intragroup identification and intergroup differentiation. Teoksessa D. Abrams & M. A. Hogg (toim.), *Social identity theory: Constructive and critical advances* (s. 48 – 70). New York: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M., & Abrams, D. (1988) *Social identifications: a social psychology of intergroup relations and group processes*. New York: Routledge.
- Hogg, M., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35, 246–276.
- Hogg, M., & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121–140.
- Hogg, M., & Terry, D. (2001). Social identity theory and organizational processes. Teoksessa M. Hogg, & D. Terry (toim.), *Social identity processes in organizational contexts* (s. 1–12). New York: Psychology Press New York.
- Holopainen, M., & Pulkkinen, P. (2013). *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Jones, D. & Skarlicki, D. (2012). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, 3, 138–160.
- Kaltiainen, J., Lipponen, J., & Holtz, B. (2017). The dynamic interplay between merger process justice and cognitive trust in top management: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 102, 636–647.
- Kenny, D. (1975). Cross-lagged panel correlation: A test for spuriousness. *Psychological Bulletin*, 82, 887–903.
- Kreiner, G., & Ashforth, B. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of organizational behaviour*, 25, 1–27.
- Kuhl, J., & Beckmann, J. (1994). *Volition and Personality*. Seattle: Hogrefe. Ref. Schuh, Quaquebeke, Göritz, Xin, de Cremer & van Dick (2016).
- Kuiper, R., & Ryan, O. (2018). Drawing conclusions from cross-lagged relationships: Reconsidering the role of the time-interval. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 25, 809–823.
- Lee, E., Park, T., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141, 1049–1080.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (toim), *Social exchange: Advances in theory and research* (s. 27–55). New York: Plenum Press.
- Lin, M., Lucas, H., & Shmueli, G. (2013). Research commentary—too big to fail: Large samples and the p-value problem. *Information Systems Research*, 24, 906–917.
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Springer Science+Business Media.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M., & Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 97–112.
- Lipponen, J., Olkkonen, M., & Moilanen, M. (2004) Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391–413.

- Lipponen, J., Wisse, B., & Jetten, J. (2017). The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 692–711.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Mansour-Cole, D., & Scott, S. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51, 25–54.
- Marcks, M., & Mirvis, P. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15, 80–94.
- Michel, A., Stegmaier, E., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10, 41–59.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät* (1. painos). Keuruu: Tammi.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual* (4. painos). Maidenhead: McGraw Hill Education.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25, 783–794.
- Pratt, M. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. Teoksessa: D. Whetten & P. Godfrey (toim.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (s. 171–207). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pratt, M. (2000). The good, the bad, the ambivalent: Managing identification among amway distribution. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493.
- Reade, C., (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269–1291.

- Reicher, S., Spears, R., & Haslam, S. A. (2010). The social identity approach in social psychology. Teoksessa: M. Wetherell & C. Mohanty (toim.), *The sage handbook of identities* (s. 45–62). Lontoo: SAGE Publication.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 358–384.
- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.
- Schuh, S., van Quaquebeke, N., Göritz, A., Xin, K., de Cremer, D., & van Dick, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human relations*, 69, 2224–2249.
- Sedikides, C., & Strube, M. (1997). Self-evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better. *Advances in experimental social psychology*, 29, 209–269.
- Shetterlund, M., & Niedenthal, P. (1994). Who am I? Why am I here? Self-esteem, self-clarity and prototype matching. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 769–780.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2014). *Using multivariate statistics* (6. painos). Harlow: Pearson.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social group: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. Teoksessa S. Worchel & W. G. Austin (toim.), *Psychology of intergroup relations* (s. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa W. G. Austin & S. Worchel (toim.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (s. 33–47). Monterey: Brooks/Cole.
- Tampereen yliopisto (n2019). Avaintietoa yliopistosta (verkkojulkaisu). Haettu 2.10.2020 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/yliopisto/avaintietoa#expander-trigger--0245e100-9282-4bdd-90b8-be7331d96c85>

- Taris, T. (2000). *A primer in longitudinal data analysis*. Lontoo: Sage.
- Terry, D. (2001). Intergroup relations and organizational mergers. Teoksessa: M. Hogg & D. Terry (toim.), *Social identity processes in organizational context* (s. 229–247). Philadelphia: Psychology press Taylor & Francis Group.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A Psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. Ref. Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan (2005).
- Thompson, M., Zanna, M., & Griffin, D. (1995). Let's not be indifferent about ambivalence. Teoksessa R. Petty & J. Krosnick (toim.), *Attitude strength* (s. 361–386). Mahwah: Erlbaum.
- Turner, J. (1982). Towards a cognitive redefinition of social group. Teoksessa H. Tajfel (toim.), *Social identity and intergroup relations* (s. 15–40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackell.
- Turner, J., & Reynolds, K. (2012). Self-categorization Theory. Teoksessa E. Higgins, A. Kruglanski & P. van Lange (toim.), *Handbook of theories of social psychology* (s. 399 – 417). Lontoo: SAGE Publications.
- Tyler, T., & Blader, S. (2000). *Cooperation in groups: procedural justice, social identity and behavioural engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T., & Blader, S. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–361.
- Tyler, T., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16, 529–545.
- Tyler, T., Degoe, P., & Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913–930.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita (2. uudistettu painos). Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja.

- Työsuojelurahasto (n2019). Tampereen korkeakouluyhteisön muotoutuminen: Pitkittäistutkimus henkilöstön sopeutumisesta muutokseen (verkkojulkaisu). Haettu 8.11.2020 osoitteesta <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/tampereen-korkeakouluyhteison-muotoutuminen-pitkittaistutkimus-henkiloston-sopeutumisesta-muutokseen/#tiivistelma>
- Ullrich, J. & van Dick, R. (2007). The group psychology of mergers & acquisitions: Lessons from the social identity approach. *Mergers and Acquisitions*, 6, 1–15.
- Ullrich, J., Wieseke, J., & van Dick, R. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a german industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42, 1549–1569.
- van den Bos (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931–941.
- van den Bos, K., Poortvliet, P., Maas, M., Miedema, J., & van den Ham, E. (2005). An enquiry concerning the principles of cultural norms and values: The impact of uncertainty and mortality salience on reactions to violations and bolstering of cultural worldviews. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 91–113.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171–204.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ...  
Tissington, P. (2004c) Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351–360.
- van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, 69–79.
- van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. (2004a). Research note: The winds of change—multiple identifications in the case of organizational mergers. *European journal of work and organizational psychology*, 13, 121–138.

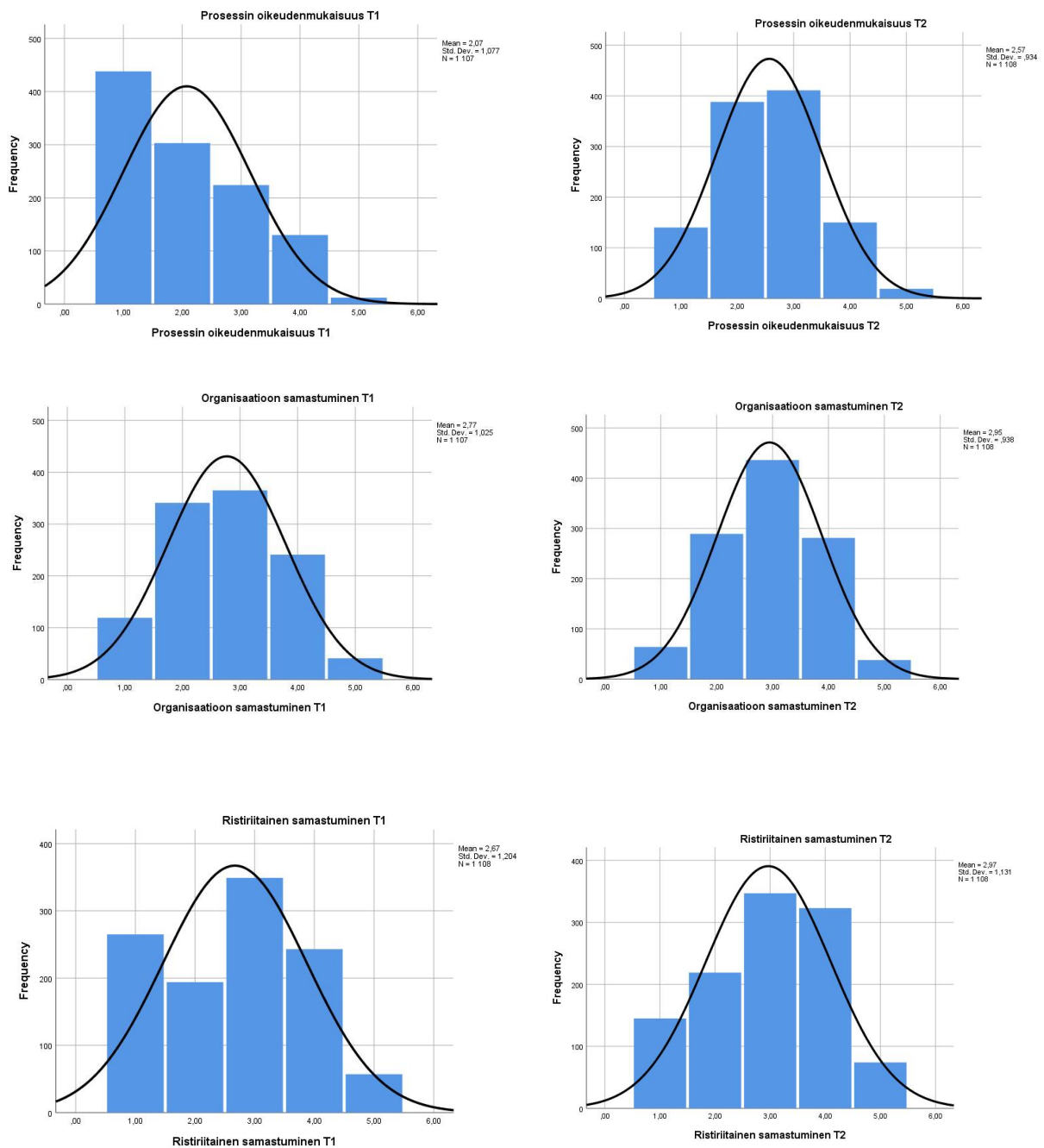
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004b). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. (2005). To be(long) or not to be(long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131, 189–218.
- van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685–704.
- van Knippenberg, D., & van Leeuwen, E. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. Teoksessa M. Hogg & D. Terry (toim.), *Social identity processes in organizational contexts* (s. 249–264). Philadelphia: Psychology Press.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147.
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 679–690.



# Liitteet

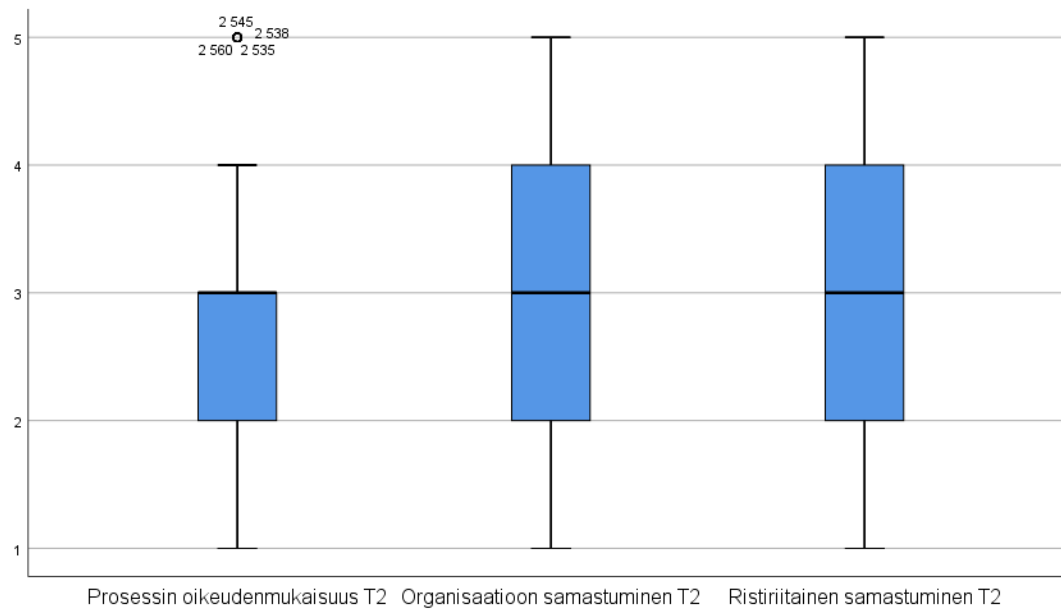
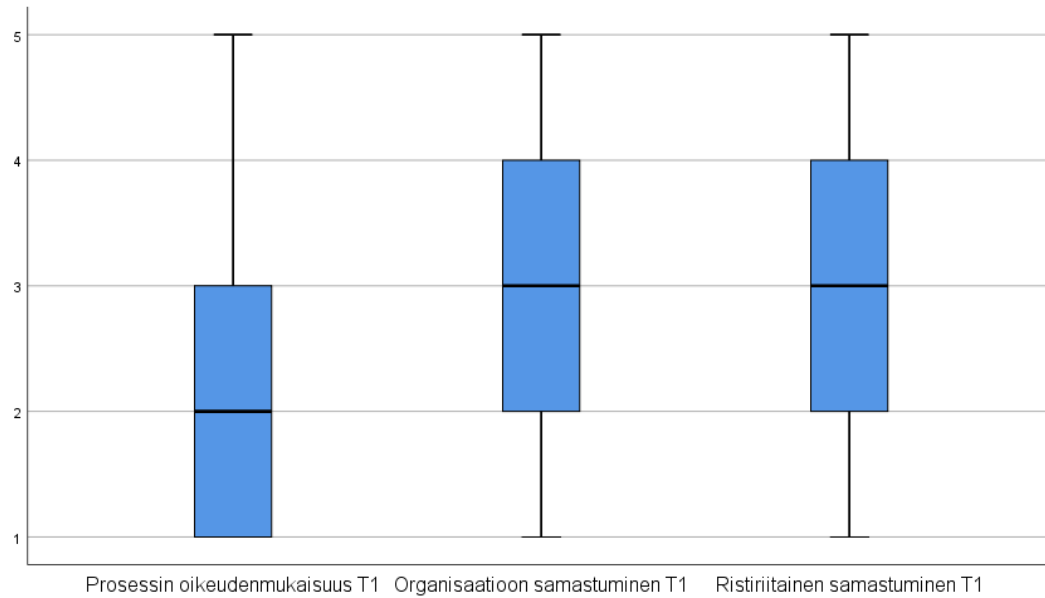
## Liite 1.

Kuvio i. *Prosessin oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriitaisen samastumisen histogrammit aikapisteillä T1 ja T2.*



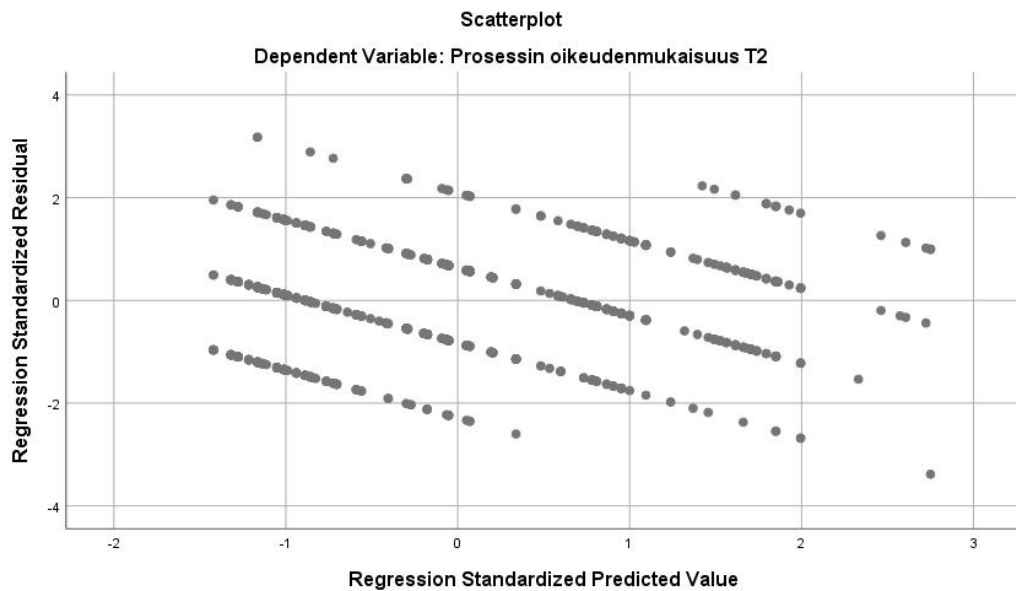
## Liite 2.

Kuvio ii. Laatikko-jana-kuviot prosessin oikeudenmukaisuudesta, organisaatioon samastumisesta ja ristiriitaisesta samastumisesta aikapisteillä T1 ja T2.

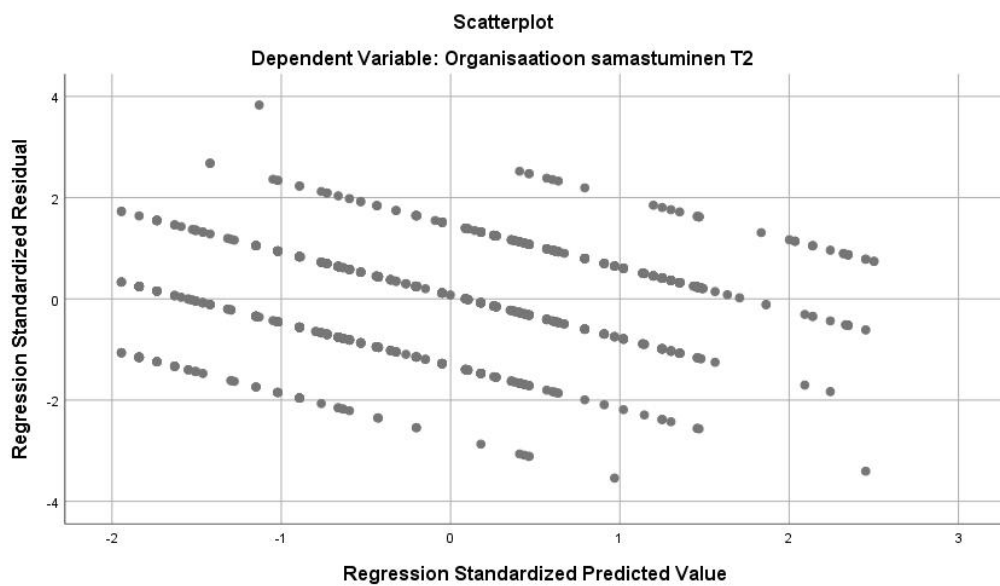


## Liite 3.

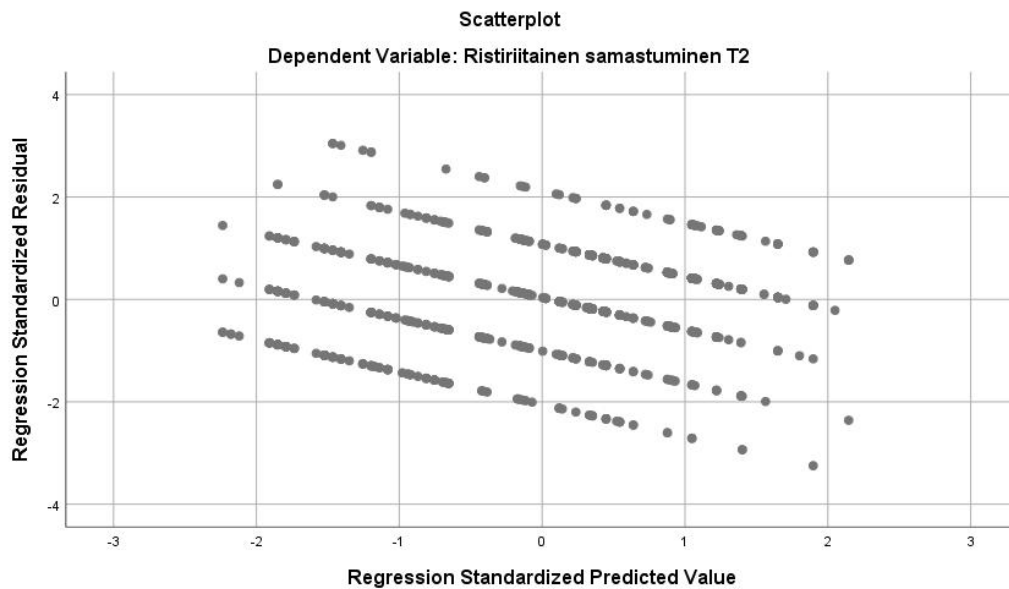
Kuvio iii. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio prosessin oikeudenmukaisuutta selitettäessä, aikapiste T2. Selittäjinä organisaatioon samastuminen (T1), prosessin oikeudenmukaisuus (T1) ja ristiriitainen samastuminen (T1)



Kuvio iv. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio organisaatioon samastumista selitettäessä, aikapiste T2. Selittäjinä organisaatioon samastuminen (T1), prosessin oikeudenmukaisuus (T1) ja ristiriitainen samastuminen (T1)



Kuvio v. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio ristiriitaista samastumista selitettäessä, aikapiste T2. Selittäjinä organisaatioon samastuminen (T1), prosessin oikeudenmukaisuus (T1) ja ristiriitainen samastuminen (T1)



Liite 4.

Taulukko i. Kahden riippuvan otoksen *t*-testit; raportoituna keskiarvot (*M*), keskihajonnat (*SD*), *t*-arvo (*t*), keskiarvon muutos ( $\Delta M$ ), vapausasteet (*df*), luottamusvälit (*C.I.*) ja efektiivisyydet ( $\eta^2$ ) muuttujista prosessin oikeudenmukaisuus, organisaatioon samastuminen ja ristiriitainen samastuminen mitattuna fuusion alussa ja reilu vuoden kuluttua. (*N* = 1107)

	T1		T2		<i>t</i>	$\Delta M$	<i>df</i>	<i>C.I.</i> (95 %)	$\eta^2$
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
Prosessin oikeudenmukaisuus	2.07	1.08	2.57	.93	-19.75**	.49	1106	-.54 – -.44	.26
Organisaatioon samastuminen	2.77	1.03	2.94	.94	-6.90**	.18	1106	-.23 – -.13	.04
Ristiriitainen samastuminen	2.67	1.20	2.97	1.13	-8.55**	.30	1106	-.36 – -.23	.06

Huom. \*\*  $p < .001$ , 2-suuntainen

## Liite 5.

Taulukko ii. *Prosessin oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samastumisen ja ristiriittaisen samastumisen väliset Pearson-korrelaatiot organisaatioittain. Muuttujat raportoitu molemmilta kyselykierroksilta.*

TAU (N = 649)	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.
1. Prosessin oikeudenmukaisuus T1	1.80	.96					
2. Organisaatioon samastuminen T1	2.74	1.0	.26**				
3. Ristiriittainen samastuminen T1	2.83	1.22	-.47**	-.25**			
4. Prosessin oikeudenmukaisuus T2	2.32	.87	.62**	.23**	-.40**		
5. Organisaatioon samastuminen T2	2.85	.90	.26**	.63**	-.28**	.36**	
6. Ristiriittainen samastuminen T2	3.16	1.13	-.32**	-0.10*	.53**	-.32**	-.14**
TTY (N = 450)	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.
1. Prosessin oikeudenmukaisuus T1	2.46	1.12					
2. Organisaatioon samastuminen T1	2.80	1.07	.43**				
3. Ristiriittainen samastuminen T1	2.44	1.15	-.33**	-.25**			
4. Prosessin oikeudenmukaisuus T2	2.91	.91	.65**	.42**	-.28**		
5. Organisaatioon samastuminen T2	3.08	.98	.41**	.63**	-.21**	.56**	
6. Ristiriittainen samastuminen T2	2.69	1.07	-.25**	-.16**	.46**	-.29**	-.17**

Huom. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , 2-suuntainen. TAU = Tampereen yliopisto, TTY = Tampereen teknillinen yliopisto

## Liite 6.

Taulukko iii. Hierarkkinen regressioanalyysi kontrollimuuttujan kanssa: selittävien muuttujien (T1) yhteys prosessin oikeudenmukaisuuteen (T2), organisaation samastumiseen (T2) sekä ristiriitaiseen samastumiseen (T2) lähtöorganisaation vaikutus kontrolloituna ( $N = 1107$ ).

	Prosessin oikeudenmukaisuus T2			Organisaation samastuminen T2			Ristiriitainen samastuminen T2		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Askel 1.									
Lähtöorganisaatio	.50	.05	.32***	.24	.06	.13***	-.48	.07	-.21***
$R^2$	.099			.016			.04		
Korj. $R^2$	.098			.015			.04		
Askel 2.									
Lähtöorganisaatio	.24	.04	.13***	.13	.05	.07**	-.23	.06	-.10***
Prosessin oikeudenmukaisuus T1	.48	.02	.56***	.10	.02	.12***	-.12	.03	-.11***
Organisaation samastuminen T1	.09	.02	.10***	.52	.02	.57***	.03	.03	.02
Ristiriitainen samastuminen T1	-.07	.02	-.09***	-.05	.02	-.06*	.43	.03	.46***
$R^2$	.478			.422			.289		
Korj. $R^2$	.476			.420			.287		
$\Delta R^2$	.379			.406			.246		
Askel 3.									
Lähtöorganisaatio	.24	.04	.12***	.12	.05	.06*	-.24	.06	-.11***
Prosessin oikeudenmukaisuus T1	.49	.02	.56***	.11	.02	.13***	-.10	.03	-.10***
Organisaation samastuminen T1	.09	.02	.10***	.52	.02	.57***	.03	.03	.03
Ristiriitainen samastuminen T1	-.07	.02	-.09***	-.05	.02	-.06*	.43	.03	.46***
Oikeudenmukaisuus x ristiriitainen T1	.02	.02	.02	.03	.02	.05	.04	.03	.05
Samastuminen x ristiriitainen T1	-.01	.02	-.01	-.01	.02	-.02	.05	.02	.05
$R^2$	.479			.424			.295		
Korj. $R^2$	.478			.421			.291		
$\Delta R^2$	.000***			.002**			.006**		

Huom. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , kaksisuuntainen,  $TAU = 0$ ,  $TTY = 1$

## Liite 7.

Taulukko iv. Jatkoanalyysi: hierarkkinen regressioanalyysi lähtöorganisaation moderoivasta vaikutuksesta selittävien muuttujien (T1) ja selitettävien muuttujien (T2) välisissä yhteyksissä ( $N = 1107$ ).

	Prosessin oikeudenmukaisuus T2				Organisaatioon samastuminen T2				Ristiriitainen samastuminen T2			
	B	SE B	$\beta$		B	SE B	$\beta$		B	SE B	$\beta$	
Askel 1.												
Lähtöorganisaatio	.24	.04	.13***		.13	.05	.07**		-.23	.06	-.10***	
Prosessin oikeudenmukaisuus T1	.48	.02	.56***		.10	.02	.12***		-.12	.03	-.11***	
Organisaatioon samastuminen T1	.09	.02	.10***		.52	.02	.57***		.03	.03	.02	
Ristiriitainen samastuminen T1	-.07	.02	-.09***		-.05	.02	-.06*		.43	.03	.46***	
$R^2$	.478				.422				.289			
Korj. $R^2$	.476				.420				.287			
Askel 2.												
Lähtöorganisaatio	.25	.04	.13***		.12	.05	.06*		-.24	.06	-.10***	
Prosessin oikeudenmukaisuus T1	.49	.03	.57***		.06	.03	.06		-.12	.05	-.11**	
Organisaatioon samastuminen T1	.05	.03	.06		.53	.03	.58***		.05	.04	.05	
Ristiriitainen samastuminen T1	-.09	.03	-.12***		-.08	.03	-.10**		.46	.05	.48***	
Prosessi x Lähtöorganisaatio T1	-.04	.05	-.03		.09	.05	.07		.01	.06	.01	
Samastuminen x Lähtöorganisaatio T1	.09	.04	.07*		-.02	.05	-.01		-.06	.06	-.04	
Ristiriitainen x Lähtöorganisaatio T1	.04	.04	.04		.05	.04	.04		-.07	.06	-.05	
$R^2$	.481				.424				.291			
Korj. $R^2$	.478				.421				.286			
$\Delta R^2$	.003				.002				.002			

Huom. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , kaksisuuntainen. 0 = TAU, 1 = TTY

## Liite 8.

Taulukko v. *Arvioinnit organisaatioiden statuksesta ja fuusioprosessissa dominoinnista*  
*(Skaala: 1 = äärimmäisen matala status/ei ollenkaan vaikutusta ja 9 = äärimmäisen korkea status/äärimmäisen voimakas vaikutus).*

Arvioija	<u>Arvioitu status</u>		<u>Arvioitu dominointi</u>	
	TAU	TTY	TAU	TTY
TAU ( <i>N</i> = 652)	7,30	7,18	5,82	7,73
TTY ( <i>N</i> = 456)	6,83	7,35	6,89	6,44

Huom. TAU = Tampereen yliopisto, TTY = Tampereen teknillinen yliopisto